



**Universitat de les
Illes Balears**

Título: PROYECTO DE MUSEO DE LA INDUSTRIA DE MALLORCA

Autor: Senén de la Mata Menéndez

Memoria del Trabajo de Fin de Máster

Máster Universitario en Patrimonio Cultural: Investigación y Gestión

(Especialidad/Itinerario _____)

de la

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Curso Académico 2012 - 2013

Fecha: 28 de Junio de 2013

Firma del autor

Nombre Tutor del Trabajo: Dr. Don Sebastià Serra i Busquets

Firma Tutor

Nombre Cotutor (si es necesario)

Firma Cotutor

Aceptado por el Director del Máster Universitario en Patrimoni Cultural

Firma

Proyecto de Museo de la Industria de Mallorca

Senén de la Mata Menéndez.

Universitat de les Illes Balears. UIB

Junio de 2013

Resumen

En este texto se propone la implantación en Mallorca de un Museo de carácter tecnológico que recoja la interpretación y exposición, a partir de una cronología definida, del proceso de formación y desarrollo de las diferentes fases de la industrialización de la Isla, mediante la localización de una serie de bienes industriales muebles, restaurados e inventariados por la Fundación ASIMA (Asociación de Industriales de Mallorca), entidad que gestiona los Polígonos Industriales de Son Castelló y Ca'n Valero en el término municipal de Palma.

El estudio desarrolla las diferentes fases y estrategias necesarias para la implantación de esta institución museística.

Palabras clave:

Patrimonio industrial, patrimonio cultural, gestión del patrimonio, gestión de museos, industrialización, industria, técnica, divulgación.

Abstract

In the present piece of work it is proposed the introduction of a technological-nature museum in Mallorca: this would gather the interpretation and the exhibition of the process of the creation and development of the different industrialization phases of the island. It would be shown in a chronological point of view. The exhibition would be done through the positioning of a series of industrial goods, such as pieces of furniture, which have been restored and stocked by the ASIMA Foundation (Association of Industries of Mallorca), the managing and organizing body, which arranges the industrial estates in Mallorca, like Son Castelló and Ca'n Valero located in Palma.

This study develops the different phases and correspondent strategies needed in order to introduce in Palma that museum.

Key words:

Industrial assets, cultural heritage, heritage management, museum cultural administration, industrialization, industry, technique, cultural dissemination

ÍNDICE**Pág.**

Introducción.....	3
1. Marco temático, cronológico y geográfico de las colecciones	7
2. El mensaje a transmitir	9
3. Una explicación razonada sobre la responsabilidad del museo respecto a sus colecciones y a su entorno socio-cultural	12
4. Los tipos de público a los que se destina el museo	13
4.1 Patrimonio Industrial y Turismo. Análisis DAFO	15
5. Tratamiento de la información y sus canales de difusión, comunicación y divulgación.....	17
6. Plan Director o Plan estratégico.....	25
7. Política de Gestión del Museo.....	30
8. La biblioteca del museo.....	45
8.1 La biblioteca del museo, Análisis DAFO	50
9. La Institución promotora, Fundación ASIMA.....	54
10. Evaluación final y conclusiones.....	54
Bibliografía	55
Fuentes documentales.....	57
Webgrafía y recursos de Internet.....	57
Índice de figuras.....	58

Introducción

“Se entiende por patrimonio industrial el conjunto de elementos de explotación industrial, generado por las actividades económicas de cada sociedad. Este patrimonio responde a un determinado proceso de producción, a un concreto sistema tecnológico, caracterizado por la mecanización, dentro de una manifestación de relación social capitalista”. La definición anterior, incluida en el preámbulo del “Plan Nacional del Patrimonio Industrial” puesto en marcha en el año 2000 por el Ministerio de Cultura español recoge las inquietudes tanto científicas como sociales en general, relacionadas con la conservación, gestión y defensa de los bienes patrimoniales industriales muebles e inmuebles de nuestro país.

Partiendo de esta premisa, el Museo de la Industria de Mallorca será un museo circunscrito al ámbito geográfico de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, cuya labor consistirá en la interpretación y exposición, a partir de una cronología definida, del proceso de formación y desarrollo de las diferentes fases de la industrialización de la Isla, mediante la localización de una serie de bienes industriales muebles, restaurados e inventariados por la Fundación ASIMA (Asociación de Industriales de Mallorca), entidad que gestiona los Polígonos Industriales de Son Castelló y Ca’n Valero en el término municipal de Palma¹

Formará parte de una serie de museos temáticos, de carácter tecnológico, cuya génesis se encuentra en la Revolución Industrial del siglo XVIII, y cuyos ejemplos más representativos los constituyen Museo de las Técnicas, de París y el Deutsches Museum, de Múnich.

Las labores de estudio, conservación, custodia, incremento, investigación, comunicación y difusión se centrarán en amplias áreas culturales y se harán extensivas a todo tipo de bienes industriales que guarden en sí mismos el potencial suficiente para suscitar el interés necesario como para ser objetos de

¹ La gestación de este trabajo parte de las conversaciones mantenidas entre el catedrático Dr. Don Sebastià Serra i Busquets y el alumno autor del presente informe, con los miembros integrantes de la Fundación ASIMA, en orden a implantar en el Polígono Industrial de Son Castelló, y en los locales que posee la Fundación, un museo de carácter tecnológico. Fruto de estas conversaciones entre ASIMA y la UIB es la firma de un Convenio de Colaboración entre ambas Instituciones. La sinergia creada ha dado como resultado que alumnos del *Máster en Patrimonio Cultural: Investigación y Gestión* que se imparte en la UIB, hayan colaborado en la clasificación del fondo fotográfico de ASIMA, dentro de las prácticas de la asignatura 10304 – *Patrimoni Fotogràfic: Història, Catalogació i Difusió*, impartida por la Dra. Doña María José Mulet Gutiérrez.

exposición y estudio. En la catalogación para garantizar la conservación de estos bienes –muebles e inmuebles-, se produce una significativa paradoja: nunca fueron concebidos con fines estéticos sino funcionales y ahora deben confiar en su capacidad estética e histórica como única salida hacia su conservación.

Este patrimonio industrial² que reúne un potencial tanto cultural como educativo y turístico, carece, sin embargo, de un reflejo museístico adecuado en Mallorca, siendo susceptible de ser puesto a disposición del público tal y como se ha llevado a cabo en otras Comunidades Autónomas españolas como Valencia (Museo de las Artes y las Ciencias), Principado de Asturias (Museo de la Industria y la Minería), Tarrasa (Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña), etc., entidades que difunden y salvaguardan este patrimonio mueble e inmueble.

Señalaremos a continuación algunos signos relevantes que pueden ser tenidos en cuenta y que se derivan de la implantación del Museo:

1. Será el único centro estable que actuará de forma integral en el tratamiento de los bienes muebles industriales, cuidando de su conservación, restauración y documentación, no tan solo de sus propios fondos sino también con los que en el futuro pueda incrementar su colección en base a donaciones o adquisiciones.
2. Centro de exposición industrial de referencia en Mallorca, tanto en lo que se refiere a sus propias colecciones como a los posibles montajes temporales propios o ajenos. Para ello, el proyecto prevé la adecuación de un amplio espacio con la versatilidad necesaria para acoger estas exposiciones temporales.
3. Instrumento de formación importante extensible al ámbito académico autonómico, con propuestas didácticas dirigidas a los grupos de escolares de primera y segunda enseñanza, así como a los universitarios relacionados en el tema y teniendo en cuenta el interesante potencial que suponen los grupos de personas mayores interesados en este tipo de exposición museística.
4. A través de la biblioteca del museo, de su estudio de restauración y de su departamento de catalogación, pueden derivarse una proyección externa del museo en base a la puesta a disposición del público de su archivo, recursos

² Solo en el caso de nuestro país, si tecleamos en Google “patrimonio industrial en España” (entre comillas), el buscador nos devuelve un listado de 85.000 referencias.

humanos y fondo documental. Podría actuar como elemento receptor de bienes muebles industriales donados por particulares o bien dejados en depósito.

5. Instalación de atracción turística interesante, que podría complementar la oferta cultural que actualmente existe específicamente destinada a este mercado.
6. Puede ser un referente muy interesante de dinamización cultural, tanto para la ciudad de Palma en sí misma como para los Polígonos Industriales, siendo un espacio en el que se podrían celebrar eventos relacionados con el ámbito industrial, como conferencias, debates o congresos técnicos, cursos de formación, alumnos en prácticas, etc. Será un museo de carácter local del cual se pretende que actúe dentro de unas normas de rentabilidad y eficacia social, cultural y económica, cuya geografía de actuación será la isla de Mallorca, pero con proyección y colaboración con otras entidades similares en el resto del país. Su trabajo será interdisciplinar, realizado por un equipo reducido que se adaptará a posibilidades reales.
7. Será la institución pionera de la museística de carácter industrial y técnico de carácter autonómico y ello tomando como referencia la Ley 12/1998 de 21 de Diciembre, del Patrimonio Histórico de las Islas Baleares, en su Título V, del Patrimonio Histórico-Industrial (Artículos 68 y 69)³

Si bien las afirmaciones que se han expuesto en los párrafos anteriores son la base de la existencia de un museo de estas características, todas ellas pueden ser resumidas al amparo del concepto de “*arqueología industrial*”, puesto en

³ **Artículo 68. Definición.**

Forman parte del patrimonio histórico-industrial los bienes muebles e inmuebles que constituyen manifestaciones del pasado tecnológico, industrial y productivo de las Illes Balears, que sean susceptibles de ser estudiados mediante la metodología propia de la historia del arte, la historia económica o de la historia de la ciencia y de la técnica.

Artículo 69. Clasificación.

1. Son bienes inmuebles de carácter histórico-industrial las fábricas, las edificaciones o las instalaciones que son expresión y testimonio de sistemas vinculados a la producción técnica e industrial, y que hayan perdido su sentido práctico y permanezcan sin utilizar.

2. Son bienes muebles de carácter histórico-industrial los vehículos, las máquinas, los instrumentos y las piezas de ingeniería que hayan perdido su sentido práctico y permanezcan sin utilizar

vigor a mediados del siglo XX, y el cual Kenneth Hudson⁴ en 1963 *definió “una ciencia cuya finalidad era el descubrimiento, la catalogación y el estudio de los restos físicos del pasado industrial, para conocer a través de ellos aspectos significativos de las condiciones de trabajo, de los procesos técnicos y de los procesos productivos”* .

Si el término “*patrimonio industrial*” encierra todas las posibilidades que acaban de señalarse, este último resume una determinada práctica destinada a estudiar científicamente aquél, conformando un cuerpo metodológico que ha evolucionado en sus técnicas, enfoques y objetivos desde su nacimiento como labor autónoma a comienzos de la década del novecientos setenta hasta nuestros días⁵

1. Marco temático, cronológico y geográfico de las colecciones

El marco temático se desarrollará en todo el periodo que abarca desde la implantación de la Revolución Industrial del siglo XIX en Mallorca, hasta la época actual, haciendo especial hincapié en la localización de elementos de producción y transformación de productos que tradicionalmente han sido la base de la economía de la Isla, desde el sector primario (agricultura, pesca, ganadería y minería), hasta el secundario (piel, calzado muebles, cerámica, bisutería, joyería, etc.). Todo bien industrial con capacidad de suscitar un interés tanto expositivo como didáctico puede tener su lugar en el Museo.

⁴ **Kenneth Hudson (1916-1999)**, fue una de las más preminentes personalidades en la escena internacional de los museos europeos. Uno de los pioneros en arqueología industrial y autor de numerosos libros. Director del Foro Europeo de Museos y de la revista *European Museum Forum*

⁵ Después de varios años de indefinición, **la Carta de Nizhny Tagil** (julio 2003), recogió el contenido temático y las competencias cronológicas de los conceptos patrimoniales y arqueológicos industriales: *El patrimonio industrial se compone de los restos de la cultura industrial que poseen un valor histórico, tecnológico, social, arquitectónico o científico. Estos restos consisten en edificios y maquinaria, talleres, molinos y fábricas, minas y sitios para procesar y refinar, almacenes y depósitos, lugares donde se genera, se transmite y se usa energía, medios de transporte y toda su infraestructura, así como los sitios donde se desarrollan las actividades sociales relacionadas con la industria, tales como la vivienda, el culto religioso o la educación. La arqueología industrial es un método interdisciplinario para el estudio de toda evidencia, material o inmaterial, de documentos, artefactos, estratigrafía y estructuras, asentamientos humanos y terrenos naturales y urbanos, creados por procesos industriales o para ellos. La arqueología industrial hace uso de los métodos de investigación más adecuados para hacer entender mejor el pasado y el presente industrial. El período histórico de principal interés se extiende desde el principio de la Revolución Industrial, la segunda mitad del siglo XVIII, hasta la actualidad, incluida. Si bien también se estudian sus raíces preindustriales y protoindustriales anteriores. Además, se recurre al estudio del trabajo y las técnicas laborales rodeadas de historia y tecnología.*

En síntesis, podemos resumir lo expuesto en el párrafo anterior contestando a las preguntas que se nos formulan a continuación:

¿Qué es lo que se pretende recopilar?

Todos aquellos objetos, máquinas, aparatos, medios mecánicos, etc. que ayuden a los habitantes de Mallorca a comprender mejor su pasado y su presente industrial. Queremos saber más acerca de las máquinas que se utilizaron, los trabajadores que las manejaron, las cosas que hicieron, así como los cambios en la tecnología a través del tiempo y analizar cuál es el papel de la industria en la vida moderna.

Todos estas aportaciones al Museo conformarán en su momento una colección, a la que llamaremos “colección de la industria”, que se irá incrementando día a día con las aportaciones y donaciones gracias a la generosidad de empresas industriales y particulares sensibilizados con la preservación del patrimonio de la isla.

¿Cómo se hará?

El Museo de la Industria de Mallorca, comenzará a nutrir sus fondos desde el momento en que las primeras piezas, máquinas, objetos o artefactos le sean tanto ofrecidos a ASIMA como captados por la propia entidad. Habrá que tomar la importante decisión de evaluar si el ofrecimiento es viable en cuanto a su rehabilitación y exposición en el Museo, ya que se habrá de seguir una política selectiva de los objetos, dado que no todos se podrán reconstruir o restaurar y la entrada de cualquier bien industrial en la institución significa que ésta ha adquirido el compromiso de cuidarlo y preservarlo para siempre.

Cada objeto nos contará algo de la historia industrial de Mallorca. Para ello, el museo contará con un taller de conservación y restauración, donde se desarrollen actividades de capacitación y voluntariado en dichas actividades, llevadas a cabo por personal cualificado. Se pretende que este taller pueda convertirse en una escuela-taller donde se podrán impartir enseñanzas en técnicas de restauración a personas interesadas, realizándose así una interesante labor con finalidad social evidente. Por otra parte, esta escuela-taller podría ser el germen de la instauración de una Escuela de Restauradores para recuperar antiguos oficios y artes.

¿Qué es lo que se pretende recoger?

Todo aquello que guarde relación con la evolución industrial de Mallorca. El pasado y el presente estarán unidos mediante la pieza que se nos ofrezca. La colección estará compuesta de una amplia variedad de objetos y máquinas que hayan participado en la fabricación de cualquier cosa, o que hayan servido para la extracción y tratamiento de los recursos naturales de la isla. No tan solo los objetos de la historia más lejana sino también de máquinas de un pasado reciente, que debido a la rapidez de los avances de la ciencia y la tecnología se puedan haber quedado obsoletas. Pretendemos que la colección sea grande y para ello no se pondrán trabas a que cualquier objeto interesante pueda entrar en el Museo. Por decirlo de alguna manera, será bienvenida desde una máquina apisonadora del año 1920 hasta un documento accionarial de mediados del siglo XIX.

¿Cuál es fin último y las intenciones de este proyecto?

Se quiere presentar y dar a conocer la existencia de un patrimonio industrial en Mallorca que hasta el momento puede estar disperso y desconocido para el gran público.

Despertar el interés y la motivación de nuestra sociedad por este patrimonio, para que revelando sus diversos significados pueda sensibilizar al visitante, enriqueciendo su experiencia, ofreciendo claves para su lectura y contribuyendo a la conservación de los valores que toda pieza lleva implícitos.

Pretendemos que se estime y se disfrute de un patrimonio, que reunido en un museo con una adecuada gestión pueda tener relevancia para el visitante, despertando sus estímulos y sirviendo, tanto en el aspecto lúdico como educativo, de herramienta de formación e información para aquel que lo visite.

2.- El mensaje a transmitir

“El Museo de la Industria de ASIMA ha sido concebido como un espacio que albergará la historia de nuestra industria (Don Miguel Bordoy. Presidente de ASIMA)”⁶

⁶ Memoria de Actividades de ASIMA en el año 2010

Partiendo de esta cita, podemos afirmar que el objetivo fundamental de un museo es la recogida y conservación del patrimonio histórico-industrial y la divulgación de conocimientos⁷. Esta divulgación deberá transmitirse mediante un mensaje claro y coherente para que el museo cumpla correctamente con su función de institución cultural.

El mensaje a transmitir por parte del Museo de la Industria y de la Técnica de Mallorca se centrará en la explicación del proceso de formación y desarrollo de la industrialización de la Isla, con referencias al espacio europeo del que formamos parte. Este proceso se inició durante la segunda mitad del siglo XIX, con unos determinados modelos empresariales y de trabajo que se corresponden con la Primera y Segunda Revolución Tecnológica, consolidándose durante el primer tercio del siglo XX para, posteriormente, pasar a depender del sector terciario con la llegada del turismo de masas en la década de los 60.

En el Museo se explicará la interrelación entre el desarrollo industrial y el agrícola, ya que con los cambios socioeconómicos producidos en campo mallorquín en la segunda mitad del siglo XIX, aumentó la demanda de maquinaria agrícola y la producción manufacturera.

Otro elemento sobre el que se incidirá es la coexistencia entre el taller y la fábrica. Este modelo de producción no hizo disminuir el papel del taller en la economía mallorquina, más bien, dio origen a una red de pequeñas industrias a la vez compatibles y complementarias con el proceso de modernización y mecanización.

En este proceso de industrialización también destacaremos el papel jugado por la burguesía mallorquina. Una parte importante de esta clase social consiguió altos niveles de competitividad partiendo de una política empresarial basada en la combinación de bajos costos salariales y el uso de nuevas técnicas, que afectaron de forma positiva a los procesos productivos, con lo que se puede concluir que jugó un papel de primer orden en la industrialización de la isla.

Es un tipo de industrialización donde destacan sectores como la fabricación de mantas y tejidos de lana, de calzado, así como los transformados alimentarios, la construcción de maquinaria industrial ligera o de utillaje agrícola y la fabricación de jabón. El legado recibido como consecuencia de este desarrollo industrial deberá ser interpretado no tan solo en el contexto tecnológico o constructivo, sino que deberá ir asociado a los inevitables cambios que

⁷ El futuro museo cumplirá las directrices que marca la Ley de Museos de las Islas Baleares, (Ley 4/2003 de 26 de Marzo) y la revisión de la misma el 28 de Julio de 2006.

supusieron tanto en el paisaje como en el complejo mundo de las relaciones sociales y económicas derivados de actividades productivas de base manufacturera, energética o minera.

Este desarrollo es fundamental en la historia contemporánea de Mallorca. Es causa de una significativa transformación de la estructura económica y social de la Isla. El Museo de la Industria de Mallorca transmitirá al público este proceso poco conocido y divulgado de nuestra historia, ocupando un lugar necesario dentro de la escena museística mallorquina.

Todos estos elementos anteriormente citados son la base de la misión divulgativa del museo, dando lugar a una serie de **Principios Rectores** que determinarán su actuación en este ámbito funcional y que podemos señalar en los párrafos siguientes:

- Exhibición de la historia industrial de Mallorca, intentando informar al público visitante como la isla evolucionó desde un pasado en que las actividades eran fundamentalmente artesanales, pesqueras y agrícolas, de carácter esencialmente rural, hacia una nueva sociedad, basada en una vibrante industria turística, de manufactura y de servicios. Con ello se pretende dar a conocer y difundir la evolución industrial de la isla, y los elementos más significativos de su desarrollo industrial, con un criterio científico y riguroso.
- Explicar cómo la implantación de nuevas tecnologías son determinantes en la ubicación de comunidades y en la transformación de la naturaleza del trabajo. El patrimonio industrial, al formar parte del patrimonio cultural, refleja los valores de una sociedad que lo asume e interpreta como propio. Como consecuencia del inevitable desarrollo tecnológico y la implantación de nuevos modelos de producción, surge el llamado patrimonio fabril y la necesidad de que sea gestionado. Será necesario adoptar nuevas medidas de análisis en un campo científico nuevo y de hondo contenido interdisciplinar que cuenta con sus propios recursos teóricos y metodológicos.
- Mostrar como la industrialización ha afectado al tejido económico y social de Mallorca y las relaciones entre sus ciudadanos.
- Proporcionar explicaciones del porqué de la aparición de una nueva sociedad basada en el desarrollo turístico de la isla y la implantación de nuevas iniciativas para complementar las exigencias de dicho desarrollo.
- Fomentar la comprensión y el reconocimiento hacia aquellos pioneros industriales que supieron ver a tiempo la necesidad de implantación de Polígonos Industriales que fueran el germen de un desarrollo industrial y de servicios, indispensables para el adecuado desarrollo turístico de Mallorca.

- Preservar y difundir el patrimonio industrial de la Isla, tratando de no perder los signos de identidad y de la labor realizada, recuperando todos aquellos elementos, tales como máquinas y equipamientos que han ido unidos al desarrollo industrial de Mallorca, y que utilizados durante años tanto por empresarios como trabajadores han pasado a formar parte de la identidad y el acervo sentimental del personal relacionado con la industria.

3.- Una explicación razonada sobre la responsabilidad del museo respecto a sus colecciones y a su entorno socio-cultural

Los proyectos museográficos⁸ que se pueden aplicar a los museos industriales están enormemente condicionados por la naturaleza de las piezas que forman parte de las exposiciones. Son piezas de gran tamaño y, por lo general, muy degradadas. Por otra parte las máquinas son complejas y su manejo es conocido sólo por un personal específico, muy cualificado. Por tanto, los responsables del museo deberán tener en cuenta la complejidad de la restauración y conservación de este tipo de objetos.

Los proyectos museológicos de carácter científico, técnico e industrial tienen una misión experimental y pedagógica. Contienen objetos que proceden tanto del mundo natural como del área técnica e industrial, cual es nuestro caso. En cuanto a la responsabilidad acerca del entorno socio-cultural hacia el cual debe dirigirse el discurso museológico, deberá ser asequible para el gran público, de carácter eminentemente didáctico, con la finalidad de mostrar cómo era el

⁸ El uso de la palabra museografía procura designar el arte o las técnicas de la exposición, o también la figura práctica aplicada a la museología, es decir, el conjunto de técnicas desarrolladas para llevar a cabo las funciones museales y particularmente las que conciernen al acondicionamiento del museo, la conservación, la restauración, la seguridad y la exposición. De manera más general, lo que se ha dado en llamar el "programa museográfico", engloba la definición de los contenidos de la exposición y sus imperativos, así como el conjunto de vínculos funcionales existentes entre los espacios de exposición y los restantes espacios del museo.

Desvallées, André y Mairesse, François, *Conceptos claves de museología*, Armand Colin, 2010. Con la participación de www.musee-mariemont.be y el ICOFOM

"La museología es una ciencia aplicada, la ciencia del museo. Estudia su historia y su rol en la sociedad; las formas específicas de investigación y de conservación física, de presentación, de animación y de difusión; de organización y de funcionamiento; de arquitectura nueva o musealizada; los sitios recibidos o elegidos; la tipología; la deontología". (Georges Henri Rivière, 1981),

La museología se opone, en cierta medida, a la museografía que designa el conjunto de prácticas vinculadas con la museología

trabajo, quién lo desempeñaba, en qué condiciones y, por extensión, cuál era la forma de vida de la clase trabajadora y las relaciones que mantenían con los demás grupos sociales, con el objeto de mantener viva la memoria colectiva.

En los últimos años han proliferado de forma notable las iniciativas en orden a la defensa y protección del patrimonio industrial, las cuales han tenido su reflejo en la creación de asociaciones privadas para la preservación de este patrimonio, con la edición de revistas científicas, así como la creación de fundaciones y organismos dedicados a la gestión patrimonial, con el consiguiente aumento del número de publicaciones que inciden sobre este tema. Pero también es cierto que queda un largo camino por recorrer, y que en el nuestro caso, y referido a la actividad industrial tal vez exista un cierto distanciamiento entre los estudiosos de la Historia Económica y los del Patrimonio, ya que éste ofrece a aquellos enormes posibilidades de investigación, prácticamente inexploradas.

Hasta épocas relativamente recientes, la actuación sobre los restos materiales de la historia industrial era de carácter muy limitado, llegando a desaparecer muchos elementos de gran interés, tanto inmuebles como muebles por simple deterioro o desaparición sin más de los mismos, con la consiguiente limitación en el estudio y profundización sobre ellos, quedando solamente línea de investigación el aspecto documental que les es inherente.

Por todo lo expuesto, tiene carácter primordial el que el patrimonio industrial se inserte definitivamente dentro del *corpus* del Patrimonio Cultural, al cual pertenece, y partiendo de esta premisa, se articulen todas las propuestas necesarias en orden a su tutela y valorización. De esta manera, el patrimonio industrial acabará comportándose como un elemento definidor de una determinada identidad cultural que pasa por la información y el conocimiento, y que dan lugar a la consolidación de una memoria histórico-económica de una sociedad.

4.- Los tipos de público a los que se destina el museo

El patrimonio industrial presenta un alto valor cultural como manifestación del desarrollo económico y social y de la expresión de la identidad de muchos territorios. Este patrimonio ofrece en España grandes oportunidades como recurso turístico y actualmente existe una positiva inquietud por tratar de recuperar aquellos bienes del pasado industrial, tanto muebles como inmuebles que tienen posibilidades de ser mostrados tanto como medio de información didáctica como turística.

La herencia industrial ha permitido crear proyectos de amplias posibilidades para el ocio y la cultura, cuya contemplación estética e interpretación técnica están en la base del desarrollo de un nuevo turismo.

La musealización ha sido la manera más extendida de conservar y usar un patrimonio de valor importante, pero sin el carácter de pieza única y excepcional que tienen las llamadas obras de arte. Los bienes industriales son comunes, nunca han estado sacralizados por la sociedad y han sido utilizados por los grupos sociales menos dominantes, es decir, los obreros. Sin embargo, esto ha acabado despertando un interés especial de cara a su reutilización con fines turísticos y didácticos, mostrándolo en todas sus dimensiones y haciéndolo comprensible a la sociedad actual.

La musealización se ha debatido entre dos tendencias distintas, pero no excluyentes: la primera consiste en una valorización museística que dé identidad a los residentes de la zona en la que se ubica; la segunda, en la creación de un producto cultural volcado en la atracción de visitantes externos. En este segundo caso el museo se convertiría en un espectáculo de turismo industrial desligado de la memoria colectiva de los habitantes del lugar. Lo más conveniente, no hay que olvidarlo, es aunar ambas ideas y permitir la participación activa de la comunidad local.

Los alumnos de Primaria, Secundaria Obligatoria, Bachillerato y algunos de los niveles universitarios son una parte fundamental de las visitas. En relación con las visitas individuales juegan un papel bastante destacado las personas jubiladas, muy interesadas en recordar un pasado muy próximo a sus experiencias personales y laborales.

La mayor parte del público será de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, y más concretamente de Mallorca, zona donde se ubicará el Museo de la Industria, con altos porcentajes de visitas. Es, por lo tanto, un turismo de proximidad muy vinculado a la población de las localidades cercanas y a la función didáctica que desempeñe el museo.

Los principales periodos de visitas estarán en función de la situación del Museo. Para una instalación museística como la que nos ocupa, de carácter temático y situada en zona urbana e industrial los periodos de mayor visita se corresponderán con el curso escolar, especialmente durante los meses de primavera y otoño, con puntas de visita en dos períodos principales: Marzo-Abril, coincidiendo con la Semana Santa, y Julio-Agosto-Septiembre como vacaciones estivales, en este último caso todavía más reforzado cuando se trata de museos localizados en ciudad costera y turística. En segundo lugar existe otra regularidad que tiene que ver con el tipo de visita, ya que las visitas en

grupo, tanto de estudiantes como de personas de la tercera edad se desarrollan especialmente entre Octubre y Mayo, lo que coincide con las visitas de carácter escolar a todos los niveles educativos, mientras que las visitas individuales o familiares aumentan durante los meses de verano. El dato permite afirmar que el Museo cumplirá con una doble función: didáctica, con visitas en grupo durante los meses del curso escolar, especialmente en primavera y otoño; y turística, con visitas individuales o familiares que se producirán sobre todo en verano y, en menor medida, Semana Santa.

4.1 Patrimonio Industrial y Turismo. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).⁹

Debilidades

- Insuficiente difusión del patrimonio industrial como recurso turístico.
- Escasa conciencia colectiva de los valores culturales que contienen los elementos heredados de la industrialización.¹⁰
- Dispersión de muchos elementos interesantes para poder ser mostrados, con dificultades de localización.

⁹ **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (Glagovsky, 2006).

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la institución, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución museística, y que permiten obtener ventajas competitivas.

¹⁰ Los programas educativos, de Doctorado o Máster que funcionan actualmente en distintas universidades españolas, apenas incluyen historiadores económicos, especialistas en historia industrial o empresarial entre sus componentes. La implantación de esta disciplina generaría una interdisciplinariedad que daría lugar a la materialización de líneas de investigación conjunta. Los historiadores económicos trabajando conjuntamente con los gestores del patrimonio industrial darían lugar a un enriquecimiento de esta materia.

- Mal estado de conservación e insuficientes acciones de investigación en torno a este patrimonio debido a la escasez de especialistas en el tratamiento de este tipo de bienes muebles.
- Propiedad privada de buena parte de los recursos museísticos de carácter industrial.

Amenazas

- Destrucción y desaparición de los elementos aún existentes si no se ponen en marcha medidas urgentes de recuperación.
- Resistencia de las autoridades públicas locales y de los agentes privados a invertir en proyectos alejados de los parámetros “normales”, a lo que hay que añadir la disminución del gasto público en cultural en el contexto actual de recesión económica.
- Generación modesta de riqueza y empleo, y localización a veces alejada de los tradicionales circuitos turísticos.
- Aunque la popularidad ha ido en aumento, este patrimonio aún no es muy atractivo para el mercado turístico en general.

Fortalezas

- Existencia de un gran interés del sector tanto público como privado por la ampliación de la oferta turística complementaria.
- Se está potenciando cada día más la coordinación entre las diferentes administraciones públicas a fin de revitalizar el mercado turístico.
- Existen proyectos de investigación multidisciplinar en el ámbito del patrimonio industrial que favorecen su puesta en valor.
- Ubicación del patrimonio industrial en importantes núcleos urbanos de larga tradición turística, elevando su potencial como recurso.
- Existencia actual de una sinergia entre industria-cultura-turismo.
- Existencia y oferta de equipamientos e infraestructuras turísticas en el lugar que se ubique el futuro Museo de la Industria.
- Si la política de exhibición de recursos patrimoniales entra dentro de una gran variedad y riqueza, será un magnífico complemento de la oferta turística.

- Si se ponen en valor piezas y objetos de gran interés existe una buena posibilidad de que el éxito del Museo esté asegurado.
- Posiblemente algunos elementos sean en su momento declarados BIC o BC lo cual acrecentará su valor expositivo.

Oportunidades

- Existencia de una riqueza y variedad de recursos expositivos industriales que en el momento que se exhiban complementarán los productos turísticos tradicionales.
- La oferta turística de patrimonio industrial en España y más concretamente en Mallorca está aún por debajo de la de otros países europeos de nuestro entorno.
- El número anual de turistas extranjeros en España puede reforzar la demanda de turismo de patrimonio industrial.
- El hecho de que el Museo se ubique en el entorno industrial de la ciudad de Palma, con fáciles accesos, hace que aumente el interés por realizar una visita al mismo.
- La ausencia de otros proyectos competidores próximos en el patrimonio industrial aumenta la oportunidad de éxito.
- Posible acceso en el futuro a programas europeos para la financiación de los planes de recuperación de patrimonio industrial y posibilidad de conexión a redes turísticas de otros museos europeos de patrimonio industrial.
- Inevitable nostalgia de los grupos de edad avanzada sobre los “viejos tiempos” y curiosidad de las nuevas generaciones urbanas por el trabajo industrial en el pasado.

5.- Tratamiento de la información y sus canales de difusión, comunicación y divulgación.

Los fondos de un museo se dividen básicamente en cuatro áreas que deberán ser gestionadas mediante un programa informático adecuado y de los cuales existen en el mercado algunos ya experimentados y adoptados por otras instituciones con buenos resultados. Las cuatro áreas reseñadas son la gestión

de fondos museográficos, documentales, bibliográficos y administrativos. El contenido de cada uno de ellos puede sintetizarse en los siguientes apartados:

- **Fondos museográficos:** registro, inventario y catalogación de los mismos. Ingresos, depósitos, entradas y salidas temporales de los fondos. Movimientos internos: altas y bajas. Documentación gráfica y reproducción de colecciones. Organización y gestión del archivo fotográfico. Organización de los departamentos de documentación y registro. Tratamiento de la información en la Web del Museo.
- **Fondos documentales:** Tratamiento y gestión de los fondos documentales importados y de los generados por el propio museo. Organización y gestión del archivo.
- **Fondos bibliográficos:** Organización y gestión de la biblioteca del museo y tratamiento de los fondos bibliográficos.
- **Fondos administrativos:** Organización y gestión del archivo administrativo del museo y gestión de documentos.

Los conceptos de difusión y comunicación hay que enmarcarlos dentro del ámbito de la educación no formal, caracterizada por poner en contacto de una forma práctica la información con las personas. Es un tipo de educación que ha ganado mucho peso en los últimos años. Dentro de las fases de la gestión patrimonial (conocer, planificar, controlar y difundir) no hay que considerar a la divulgación como la última fase, ya que se debe realizar constantemente desde un primer momento, desde que se tienen los primeros resultados de las investigaciones hasta que se interpreta o musealiza.

Interpretar y musealizar son los principales métodos de divulgación del patrimonio cultural en el ámbito museístico. Un museo tiene cuatro grandes funciones: documentar, conservar, divulgar e investigar. Por lo tanto, es necesario que este tipo de institución cultural cuente con un departamento técnico de difusión. Su labor fundamental es acercar el museo a la sociedad.

La nueva museología ha insistido en la importancia de los aspectos divulgativos dentro de las funciones del museo. Hay que destacar la figura de Marc Maure¹¹

¹¹ Marc Maure es un museólogo que ha ocupado diversos cargos en museos noruegos desde hace 30 años. Es consultor independiente en planificación de Museos y en la producción de exposiciones, habiendo publicado numerosos trabajos museológicos. Ha sido Secretario de ICOM Noruega, miembro de la Junta y Secretario general de MINOM (movimiento internacional para una nueva Museología), así como miembro de la Junta de ICOFOM.

como uno de los principales defensores de estas tesis. Sin dejar de lado la importancia de la conservación, la divulgación ha tomado el relevo como la principal función de los museos. Los nuevos museos se han convertido en instituciones dirigidas a la comunidad, y el futuro Museo de la Industria y de la Técnica de Mallorca no puede quedarse atrás ante este nuevo paradigma.

El programa de divulgación deberá desarrollarse a través de la definición de tres aspectos fundamentales: el público, las actividades didácticas y la comunicación. Estos aspectos se definen a continuación:

El análisis del **público** potencial del museo es clave para una adecuada divulgación. Hay que definir a qué tipo de público va a dirigirse el museo y como va a ser la relación entre ellos.

Como hemos visto anteriormente en el análisis DAFO, existen oportunidades y amenazas inherentes en todas las facetas del museo en su relación con la sociedad, ya que se originan múltiples problemas por las condiciones cambiantes de la misma, como son el actual entorno financiero, caracterizado por el crecimiento incesante de los costes operativos y el estancamiento relativo de los ingresos.

Actualmente hay una gran competencia por la captación de públicos y las empresas proveedoras de actividades de ocio se afanan en rentabilizar el tiempo libre de grupos de personas que cada día es más reducido.

Otro problema aparece cuando las misiones de los museos chocan con las fuerzas del mercado. El tema del público es especialmente crítico. En su competencia por la captación de visitantes, el museo deberá enfrentarse a los comportamientos relacionados con el ocio doméstico (ver la televisión, jugar con el ordenador, leer un libro), con otras actividades de ocio (salir de compras, ir al cine, o a espectáculos deportivos, pasear), con otras actividades culturales (teatro, conciertos) y con otros museos.

Debemos considerar que existen diferentes tipos de público y, como consecuencia, diferentes niveles de conocimiento a los que deberá adaptarse el museo, potenciando el aprendizaje basado en la intuición con una acción directa y prioritaria hacia el público no introducido en la materia para, posteriormente, incidir en niveles de lectura más profundos. Una herramienta fundamental será la elaboración de sistemas de evaluación de público para adaptar la oferta a las necesidades y expectativas de los visitantes.

El público que pudiera visitar el museo es tan variado como extensas e interesantes puedan ser las colecciones expuestas, así como el ámbito cronológico que abarquen. El museo estará dirigido a la totalidad de los

ciudadanos, si bien centrará sus actividades y se proyectará hacia ámbitos escolares y académicos como base de acción formativa, hacia los habitantes de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares y por supuesto a la afluencia turística, motor de la economía insular.

Las **actividades didácticas** son clave hoy en día en la difusión del mensaje expositivo y la filosofía del museo. Son una serie de instrumentos cuya función es la de desarrollar la acción didáctica que la institución se ha marcado como prioritaria. A parte de las propias exposiciones (temporales o permanentes), contempladas como una macro-acción didáctica, podemos reseñar: talleres, itinerarios y rutas didácticas, conferencias, cursos, seminarios y espectáculos, entre otras. El objetivo de todas las actividades anteriores es el de contribuir al conocimiento del patrimonio, fomentando la función educativa del museo, con el propósito de atraer a un público más amplio, procedente de la comunidad donde se ubica, así como la interacción de ésta en la participación y realización conjunta de actividades.

Estrechar la relación museo-escuela es una acción considerada prioritaria en todo proyecto museístico, tratando de incluir al museo en la actividad educativa escolar, para que se utilice dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que el museo ofrece un entorno idóneo para la realización de actividades, favoreciendo el contacto directo con el objeto y la experimentación con éste. Desde ese punto de vista deberán programarse actividades enfocadas desde la perspectiva de la museografía didáctica. Estas actividades deberán concebirse como un conjunto de acciones y tareas que los visitantes llevarán a cabo en el marco del museo y fuera de éste, como complemento, ampliación y profundización del mensaje expositivo.

El tercer punto de los enunciados es la **comunicación**, que comporta la gestión de todos los recursos propios y externos del museo, los cuales serán visualizados por los diferentes públicos efectivos o potenciales (sean visitantes asiduos u ocasionales, los amigos del museo, la comunidad, los investigadores, los expertos, los mecenas, los patrocinadores, la administración, etc.) a través del edificio, su sala de conferencias, su decoración, su imagen gráfica, los carteles, la documentación, la tienda del museo y la cafetería, entre otras variables.

Y aquí entra el concepto de Identidad del Museo, la cual deberá ser el fiel reflejo de los puntos más relevantes que se recogen en la Introducción del presente estudio. Para consolidar esta identidad del museo se creará un logotipo corporativo basado en alguna imagen representativa de la colección o del propio edificio.

Pero estos signos de identidad del museo deberán ser planificados, implantados y gestionados en orden a mejorarlos, si la percepción pública es positiva o generar una nueva imagen pública si la percepción es negativa.

Por otra parte deberán normalizarse, mediante un Libro de Estilo, el diseño de todos los elementos de comunicación de la institución, sean documentos o sean formas de comunicación (marketing, publicidad, relaciones públicas y sitio web), sin olvidar todos los contenidos que se generen en las comunicaciones, los productos y los servicios.

La promoción es una herramienta de comunicación, que tiene que transmitir el mensaje y la imagen de la institución. Y la promoción va íntimamente unida a tres objetivos esenciales que nacen de una adecuada comunicación. Son estos:

- *Información*: el usuario debe saber la existencia del museo y los datos básicos sobre dirección, horarios, precios, exposiciones actuales, colección, accesos, servicios añadidos, etc.
- *Persuasión*: el usuario debe convencerse de la necesidad de visitar la exposición con argumentos compuestos por un elemento racional importante, cual es el esfuerzo del museo por unificar elementos industriales dispersos. Todo ello con el fin de destacar prestigio, reconocimiento, valores intangibles por el hecho de venir al museo.
- *Educación*: proporcionar a los visitantes las herramientas intelectuales y los códigos de interpretación necesarios para poder evaluar el objeto expuesto de forma comprensible y, sobre todo, emocionalmente satisfactoria.

Otro aspecto a tratar es el concepto de "marketing cultural". Siendo el museo el objeto de nuestro estudio, debemos contextualizar sus circunstancias frente al mercado, adaptando sus técnicas de marketing a la institución museística. Fue en 1967 cuando se utilizó por primera vez el concepto del marketing aplicado a la cultura. En el manual sobre marketing de Philip Kotler¹² se señalaba: "*que las organizaciones culturales, fueran museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producan bienes culturales*" (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 24). Y estas organizaciones citadas por Kotler comprobaron que su necesidad de atraer público y recursos se podía solucionar mediante un plan de marketing

¹² Philip Kotler (Chicago, Illinois, 1931), economista, catedrático en marketing internacional en la Northwestern University, autor de varios libros sobre el tema, muchos de ellos en español.

adecuado. François Colbert¹³ combina diversas definiciones y nos ofrece ésta sobre el marketing cultural:

"Es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto museístico con el objetivo de poner en contacto al producto mostrado con un número suficiente de personas interesadas en su exhibición y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural." (Colbert; Cuadrado, 2003, p. 28).

La aplicación del marketing en la captación de mecenazgos¹⁴ para la organización de exposiciones puede ser una importante fuente de atracción de nuevos públicos para el museo, una de sus funciones sociales, por no decir la más importante.

Actualmente el museo está considerado como un producto estrella dentro de la industria del ocio. Los museos del siglo XXI han dejado de ser depósitos de objetos más o menos interesantes o valiosos, convirtiéndose en elemento primordial dentro del complicado engranaje que representa la oferta turística. Como tal precisa de una planificación estratégica y por ello es necesario definir los principales retos que deben ser contemplados para que el proyecto sea un éxito: Diseñar una misión y una identidad. Crear audiencias. Atraer recursos financieros. Pero para todo lo anterior debe establecer una estrategia de marketing acorde al diseño de la organización. Seleccionar un público determinado y posicionarse en la segmentación de mercado. Una vez establecido todo esto, diseñar sus ofertas.

El proceso de marketing pasa por la definición unos objetivos a conseguir en función del análisis de los siguientes parámetros:

- Qué relación tiene la colección del Museo con la sociedad.
- Cuál es el valor del Museo y de la colección para la sociedad.
- Cuales son los valores y necesidades de la sociedad.
- Que debería recibir la sociedad de la colección.

¹³ François Colbert es catedrático de marketing de la Escuela Superior de Estudios Comerciales (HEC) de Montreal, donde dirige la Cátedra de Gestión Cultural y es responsable del programa de licenciatura en gestión de organizaciones culturales. Tiene en su haber más de cien publicaciones sobre gestión en las artes.

¹⁴ En España, con la ley de mecenazgo de 2002, las empresas pueden desgravar el 35 % y las personas el 25 %. En 2005 se movieron 750 millones de euros. (Ley de Mecenazgo 49/2002 de 24 de Diciembre).

No debe olvidarse que en el marketing de museos se trata con un producto que el consumidor no podrá poseer, usar o atesorar, pero que recibirá como una idea, una información o un estímulo. Para provocar un interés del público hacia el museo y generar un deseo de visitarlo, François Colbert propone un modelo, basado en cuatro pasos, denominado AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción):

15

- **A** atraer **Atención**
- **I** crear **Interés**
- **D** generar **Deseo**
- **A** provocar **Acción**

Existe un medio de comunicación que no depende, de ningún modo, de la agenda diaria y periódica de los medios sociales y que permite una relación directa con todo tipo de usuarios, sin descontar que resulta una plataforma a nivel global de promoción, difusión y mediación efectiva del museo y de su proyecto, estando a la vez controlada por el propio museo: Internet o, mejor dicho, la web del museo y su extensión en las redes sociales.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han cambiado por completo el mundo en el que vivimos. Su influencia ha sido tal que incluso ha dado lugar a una nueva generación de jóvenes que se relacionan con su entorno de una manera nueva y totalmente diferente. Ante el empuje de la que ya se conoce como Generación E, los museos tienen que hacer un esfuerzo por adaptar sus modelos de difusión y comunicación a la situación actual.

Que el museo se mantenga anclado a antiguos elitismos y tradiciones académicas y no evolucione al mismo ritmo que la sociedad, puede suponer la pérdida de toda una generación.

Por consiguiente, será necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

1. Crear nuevos modelos de aprendizaje, constructivos y participativos, según la fórmula que están usando muchos de los museos de ciencia y tecnología, en los que se ha cambiado la mera observación por la participación y experimentación.
2. Hacer que los museos hablen el mismo lenguaje que los nativos digitales y se expresen a través de similares medios.

¹⁵ Modelo AIDA (Fuente: Colbert; Cuadrado, 2003, p. 197)

Los museos tienen que seguir haciendo -de forma renovada- lo que saben hacer: ofrecer contextos y relatos para comprender la historia, las ciencias, las obras de arte y las manifestaciones de las culturas humanas¹⁶.

El aprovechamiento de las herramientas tecnológicas digitales que nos ofrece Internet pasa por el diseño de un sitio Web atractivo que en la actualidad tiene carácter de imprescindible. Sus funciones básicas son las siguientes:

- Ofrecerá todo tipo de información relacionada con los aspectos logísticos del Museo (días de apertura, horarios, servicios, exposiciones, etc.).
- Deberá posibilitar las transmisiones en directo de eventos (por ejemplo la inauguración de una exposición) y la creación de un canal de vídeo.
- Ofrecerá grabaciones audiovisuales y sonoras de actividades o de divulgación, sin olvidar la posibilidad de descargar los archivos.
- Mediará entre las herramientas tecnológicas y los usuarios (ofreciendo espacios personalizables).
- Utilizará herramientas como *Facebook*, *Twitter*, *Flickr*, o *blogs* para aumentar el nivel de interacción con los usuarios

La gestión de marketing cultural y sus sistemas de información y de control tienen en el sitio web del museo su herramienta más importante. Una plataforma web ofrece la posibilidad de saber el número general de visitas, el específico por página, el tiempo de permanencia, el origen geográfico de los visitantes, los archivos descargados, las palabras clave más usadas para encontrar el museo en un buscador, etc., así como el uso de las herramientas sociales presentes en la web, por ejemplo *Facebook* o *Twitter*, permitiendo contabilizar de forma efectiva el número de personas seguidoras y susceptibles de recibir información e interactuar.

Recientemente, los marcadores o *bookmarks* se han unido a la tecnología digital que para ofrecer al visitante la posibilidad de obtener información a través de su teléfono móvil de los objetos expuestos en el museo, mediante la captura de las características de los mismos utilizando los códigos *QR-bidi*.

Hoy en día se utilizan cada vez más en los museos los sistemas de información audiovisual. Los *Tour Multimedia* ofrecen rica y fascinante información audiovisual acerca de la colección expuesta en el museo, permitiendo al

¹⁶ M^a Soledad Gómez Vélchez, 2007, <http://mediamusea.com>

visitante enlazar a la página web del museo para obtener información más detallada sobre los objetos expuestos acerca de los cuales quiera tener una mayor información. La facilidad de su uso y el bajo coste que supone su implantación hacen que sea recomendable explorar todas las posibilidades que ofrecen y evaluar su utilidad, tanto en la gestión interna de la institución como en la respuesta del público a la hora de interactuar con el museo a través de estos medios. La popularización que está adquiriendo este tipo de tecnología y el hecho de que la mayor parte de los visitantes del museo lleven un teléfono móvil en su bolsillo, hacen del *Qr Code* una apuesta de futuro.

6.- Plan Director o Plan estratégico

- Plan institucional

Estructura de gobierno del museo y sus relaciones con el entorno institucional (Administración, instituciones educativas, otros museos, sector privado, sector turístico, etc.). Debe recoger el *plan de intenciones* del museo. (*Ver Principios Rectores, pág. 11*)

- Estudio de público y de mercado

Debe recopilar datos sobre encuestas de público visitante, tanto locales como foráneas, con un análisis de tipo sociológico a fin de identificar a que públicos debe dirigirse el museo.

Los estudios de público sirven para obtener información actualizada acerca de los visitantes al Museo con el fin de:

1. Mejorar las prestaciones del Museo en su vertiente pública.
2. Responder mejor a las necesidades y expectativas del público.
3. Mostrar a los patrocinadores de qué manera el Museo sirve a la comunidad y que sectores son usuarios del Museo.

Para ello debe buscarse el análisis cuantitativo de los factores demográficos y de comportamiento social y los métodos cualitativos utilizados, para conocer las actitudes, sentimientos y motivaciones del visitante.

Esto es importante porque:

- Los museos que tengan éxito en el futuro, serán los que ofrezcan algo verdaderamente interesante a la sociedad.

- La satisfacción del visitante es el generador de audiencias más positivo, como lo demuestran las encuestas.
- La información "boca a boca" está en el origen de las decisiones de visita.

En cuanto al estudio de mercados, hay muchos segmentos potenciales que el Museo puede atraer. Para ello se habrán de seleccionar y a la vez marcar donde se concentrarán los esfuerzos. Dicha selección se basará en:

- Insistir en los mercados más asequibles
- Considerar razones de *responsabilidad social*

Así pues, los factores a considerar a la hora de seleccionar y priorizar segmentos de mercado serán:

1. El tamaño del segmento y su potencial crecimiento.
2. La importancia del segmento en relación a los objetivos del Museo como una institución educativa en una sociedad económica y culturalmente diversa.
3. La contribución de un segmento particular a potenciar al desarrollo turístico y económico de la zona, considerando la importancia actual del turismo cultural.
4. Los costos asociados al esfuerzo de atraer cada segmento.

Estas decisiones son de carácter estratégico y comprometen a la dirección y al patronato del Museo en base a las recomendaciones de un experto en marketing cultural.

- **Estimación sobre entrada de visitantes, gastos e ingresos**

Debe contemplar las posibles fuentes de ingresos y las distintas categorías de gastos a fin de planificar las fuentes de financiación, tanto públicas como privadas que serán necesarias para la viabilidad de la institución y su autofinanciación.

Dentro de los grupos de visitantes al Museo existen segmentos de mercado, sectores homogéneos de población que comparten características comunes de tipo geográfico, demográfico, estilo de vida y comportamiento social. Mediante una estrategia de marketing, el Museo puede influir sobre la forma en que estos distintos sectores lo contemplan y por ende, sobre la posibilidad de materializar una visita al Museo.

La noción de *marketing museal*, así como el desarrollo de instrumentos para los museos surgidos de organizaciones comerciales (definir estrategias, tomar en cuenta a los públicos consumidores, desarrollar recursos, etc.) transforman al museo de manera considerable.

- **Estrategia de comercialización**

Tiene que estar pensada y planificada para atraer a determinado público previamente seleccionado mediante la utilización no tan solo de la publicidad, sino también mediante servicios al cliente y actividades que motiven una repetición de la visita.

La gestión adecuada de los recursos económicos con los que puede contar el museo será la clave para un buen funcionamiento del mismo en su aspecto financiero. Es evidente que la mayor parte de los fondos generados por el museos van a provenir de la mayor o menor afluencia de público, por lo que la acogida de visitantes debe ser muy cuidada.

Los recursos de comercialización de que dispone el museo son:

- La venta de entradas, con toda su gama posible de precios según la circunstancia de cada visitante.
- La rentabilidad del posible espacio comercial, en orden a promocionar la venta de objetos recuerdo de la visita y relacionados con la temática del museo.
- Derivada de la existencia de la biblioteca del museo, la venta de catálogos y libros y postales relacionados con la institución.
- La posibilidad de montaje de una cafetería-restaurante dentro del recinto puede convertir al museo y sus instalaciones en un lugar de encuentro de los asociados de ASIMA, visitantes, y público vinculado comercialmente a los polígonos industriales.
- Una faceta interesante y a tener en cuenta en la comercialización del espacio, es la posibilidad de alquiler de las salas para eventos sociales, tales como banquetes, conciertos, recepciones, etc. El desarrollo de esta fórmula pasa por la implantación de medidas de seguridad muy importantes.

- Estudio de colecciones

Debe contemplar la política de adquisiciones del museo, bien por donaciones o por compra, que tendrán que realizarse en función de las dimensiones físicas del recinto de exposiciones y la capacidad de rehabilitación de objetos así como de su cuidado. En este punto es fundamental la actuación de ASIMA, ya que existe una estrecha relación entre la institución y sus asociados en ambos Polígonos. De las gestiones que ASIMA realice con las empresas afincadas en los Polígonos podrán derivarse excelentes resultados en la captación y donación o préstamo de piezas museables.

- Plan de actividades

Deberá prever las actividades que se desea llevar a cabo, desde las exposiciones tanto permanentes como temporales como publicaciones, programas educativos específicos, así como labores de divulgación fuera del museo. Deberá asimismo proveer de servicio de bar o cafetería y la tienda del museo.

- Plan de personal

Tiene que prever las necesidades de personal en función de las actividades que se lleven a cabo en el museo. (*Ver Política de Personal, pág. 40*)

- Plan de acondicionamiento arquitectónico. Redacción del proyecto

Diseñado por un arquitecto, a ser posible con experiencia en instalaciones museísticas o similares, que proyecte el espacio que requiera el museo para lograr todos sus objetivos de exposición, taller de acondicionamiento de objetos, almacén, administración, posible biblioteca y servicios complementarios.

Partiendo del local actualmente existente, del cual se adjuntan las correspondientes fotos y ubicación, por parte de un Arquitecto se habría de redactar un proyecto en el cual se hicieran constar las diferentes fases del mismo. Si se sigue la práctica arquitectónica, se pueden distinguir:

1. Anteproyecto
2. Proyecto básico
3. Proyecto de ejecución

Cada una de estas fases podría articularse en diferentes contratos, a fin de obtener un mejor control administrativo y presupuestario. De todas formas las tres fases expuestas pudieran agruparse en dos e incluso en una sola.

Es importante hacer notar que la redacción del proyecto de Museo es pieza muy importante y base esencial del Plan Museológico y del futuro éxito del buen funcionamiento de la Institución museística.

- **Estudio sobre los costes de inversión**

Prever el capital necesario para adaptar el espacio disponible según los planes aprobados previamente para hacer efectiva la viabilidad del museo.

- **Calendario o planning**

Necesidad absoluta del mismo a fin de planificar los tiempos y movimientos que deberán realizarse entre el punto de partida actual y la puesta en marcha de la exposición.

Llegados a este punto es necesario plantearse como cuestión previa a lo anteriormente expuesto la necesidad de un *Estudio de Viabilidad del Museo* que contemple el futuro de la institución como un proyecto de éxito. Recabar información necesaria sobre el tamaño adecuado del museo, su localización, posibilidad de expansión futura, su estructura de gestión, etc., puede ser un método de carácter preventivo aconsejable y necesario. Debe tenerse en cuenta que la viabilidad de un proyecto de museo no es la misma que la aplicable al mundo de los negocios y la empresa, si bien en los museos de carácter privado la gestión tiene que ser en cierto modo similar. Si el museo tiene carácter semipúblico habrá que contar con las aportaciones previstas por la administración y los subsidios anuales, aparte de las subvenciones privadas que lo complementarán, a lo que habrá que añadir los ingresos autogenerados. Y todo ello teniendo la certeza de que los apoyos financieros que se prevean serán realmente hechos efectivos.

7.- Política de Gestión del Museo

Si anteriormente hemos expuesto los puntos básicos por los cuales se ha de regir la estrategia del Museo, llega el momento de definir su Política de Gestión, cuyas directrices serán la base del cumplimiento de las funciones del museo con la calidad requerida.

La gestión de un museo comprende esencialmente tareas relacionadas con los aspectos financieros (contabilidad, control de gestión, finanzas) y jurídicos de la institución, su seguridad y el mantenimiento, la organización del personal y el marketing; también los procesos estratégicos y la planificación general. Asimismo contempla tanto a los aspectos ligados al estudio y a la presentación de las colecciones como a la gestión cotidiana; también a la visión general del museo y a su inserción en la sociedad.

La gestión que deba aplicarse a un museo dependerá de varios factores, cuales son el tamaño del mismo, el contenido, el personal, las fuentes de financiación, etc. aunque todos ello irán encaminados al objetivo común de proteger, conservar y difundir unas colecciones de objetos en beneficio de un público. Una adecuada gestión pasa por diseñar una buena planificación y aprovechamiento de los recursos de que se disponen, tanto humanos como materiales en orden a la consecución de unos determinados objetivos.

La calidad y la transparencia en la gestión son funciones que han de compartir el Patronato del Museo con la Dirección del mismo, siendo el director del museo nombrado al efecto quien someta al Patronato los proyectos y alternativas a desarrollar, y a su vez los miembros de la Fundación ASIMA, de quien dependerá la institución museística quienes definan si las propuestas del director son coherentes con la misión del museo, y en caso afirmativo proveer de medios y recursos para llevarlas a cabo.

Es evidente que la gestión museística es un trabajo complejo que abarca áreas tan diferentes como colecciones, administración, personal, público y recursos financieros. Existe actualmente una tendencia a racionalizar la gestión del mismo solicitando el asesoramiento por profesionales que puedan aportar soluciones rápidas y eficaces para la resolución de ciertos problemas específicos.

Un breve resumen de las políticas o líneas de actuación a desarrollar por el museo serían las siguientes:

- **Política de colecciones**

Contempla las adquisiciones, vía donaciones, compra o préstamos, y criterios para dar de alta o baja objetos en las colecciones. Partiendo de la premisa que la función principal del museo es la de conservar, mantener y preservar los bienes materiales que el él se contienen, debe garantizar su pervivencia de acuerdo con las leyes.

La naturaleza del contenido de un museo tiene un carácter dual y a la vez antagónico. La explicación es la siguiente:

Los objetos que entran en un museo, desde el mismo momento de su llegada están sometidos a un proceso de degradación, inevitable por el paso del tiempo. Pero a la vez, dichos objetos, debido a los procesos a que son sometidos, - análisis, restauración e investigación- generan cada vez mayor cantidad de datos e información acerca de ellos mismos.

- **Política de conservación**

La razón de ser del museo es consecuencia de las colecciones que forman las personas con objetos que reúnen un carácter mágico-religioso, estético, científico o histórico, los cuales se analizan, ordenan y exponen como testimonios de un pasado. Los fondos museográficos otorgan identidad, existencia y sentido a los museos, siendo el alma de estas instituciones. Son testigos de lo que ha sido, es y será la vida del hombre. Para su preservación es importante conocer las características intrínsecas de las piezas y detectar los agentes degradantes que puedan afectarlas. Si los objetos que forman la colección resultan dañados y se permite su destrucción, la humanidad puede perder parte de su herencia cultural y científica que con el paso del tiempo puede convertirse en irremplazable.

“Un edicto del Senado romano decretaba que la Columna Trajana «jamás debía ser destruida ni mutilada, sino que debía quedar tal cual era en honor del pueblo romano hasta el fin del mundo». Esta es sin duda la medida más antigua de conservación de un monumento histórico en la civilización occidental”¹⁷

Los sistemas de análisis científico de que disponemos en la actualidad, nos permiten conocer una serie de datos sobre la naturaleza, técnica constitutiva y proceso de degradación de los materiales y sus causas. Tomando como base

¹⁷ BAZIN, Germain. *El tiempo de los museos*. Madrid: Daimon, 1969. P. 41.

dichos análisis se pueden instrumentar una serie de tratamientos adecuados para cada caso en particular.

La conservación pasa por definir dos tipos de actuación con el material que llega al almacén del museo: la conservación preventiva y la restauración.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a definir las funciones básicas que tienen que observarse para lograr una buena política de conservación:

- Diseño de las condiciones necesarias para conservar las piezas del museo, tanto en almacén como en sala de exposición, así como una vigilancia de los movimientos de las mismas dentro y fuera del museo.
- Desarrollo de un programa de conservación que contemple la limpieza y restauración periódica de los fondos, tanto dentro del museo como por profesionales externos.
- Estudio de la conveniencia de autorizar préstamos temporales en función del estado de algunas piezas y almacenaje de las mismas según un orden y acondicionamiento adecuados

La conservación preventiva afecta a todos los objetos que integran la colección del museo y contempla las condiciones ambientales (temperatura, humedad relativa y grado de contaminación), intensidad lumínica, control de plagas, mantenimiento (limpieza y revisiones), así como la manipulación de piezas.

En cuanto a la restauración de las piezas, actuación imprescindible si en el momento de su adquisición el grado de deterioro es manifiesto, el procedimiento pasa por la ayuda complementaria de un restaurador adecuado, o bien empresas dedicadas a este fin.

Política de documentación

Íntimamente relacionada con la política de colecciones, tiene como función principal la de mantener una tutela sobre los documentos que conforman toda la información que se dispone acerca de las colecciones y los préstamos de objetos, así como velar por la seguridad del archivo. Asume por otra parte el cuidado de las piezas almacenadas. Ello lleva aparejada, en los grandes museos la figura del registrador, pero en pequeños museos puede ser desempeñada por el servicio administrativo del mismo. De una acertada gestión documental se deriva gran parte del éxito en el montaje de nuevas exposiciones.

De aquí nace la necesidad de dotar al museo de libros de registro, para un control efectivo de piezas. Deberán existir en el museo dos libros de registro fundamentales:

- Registro de colección estable (donde se anotan las obras propiedad del museo, sin importar su forma de ingreso)
- Registro de depósitos (obras que aunque se encuentren en el museo, no son propiedad de éste)

Se muestran a continuación dos modelos de Libros de Registro, básicos en todo museo y que el Ministerio de Educación y Cultura ha adoptado como base para el tratamiento informático de las colecciones de un museo¹⁸.

Libro de Registro de Colección Estable

Nº Inventario: Cada pieza del museo tendrá un número de inventario propio y único, que coincidirá con el nº de registro, e irá precedido de las siglas “CE” (colección estable).

Fecha de ingreso: Fecha de ingreso del objeto en el museo, que debe coincidir con el que figure en el alta de recepción. Formato: AÑO (cuatro dígitos)/MES (dos dígitos)/DÍA (dos dígitos).

Objeto: Nombre de la pieza, en su término más común. Si se conoce su denominación en la lengua del lugar de origen u otra denominación específica, se indicará entre paréntesis. En caso de fragmentos, se especificará lo más posible el todo al que pertenecen. De no conocer el nombre ni el uso del objeto, se anotará a lápiz: “Sin identificar”.

Datos de identificación: Se reflejarán de forma breve y concisa los datos básicos de cada objeto que contribuyan a su perfecta identificación. Se aludirá principalmente a: títulos, marcas, autores, especies, forma, materiales, técnicas, decoración u otras características físicas. No se recomienda el uso de abreviaturas, salvo que sean establecidas previamente y de uso obligatorio y común por el propio personal técnico del museo. En tal caso, es aconsejable la anotación, en la página en la que consten las diligencias, de las abreviaturas que puedan ser utilizadas.

¹⁸ CARRETERO PEREZ, Andrés. *Normalización documental de Museos: elementos para una aplicación informática de gestión museográfica*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura. Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, 1.996. P. 61.

Dimensiones: Son los datos que contribuyen a caracterizar individualmente a cada objeto. Se consignarán sólo las medidas principales máximas.

Fuente de ingreso: Nombre del vendedor, donante o testador, etc. Si los datos fueran dudosos, la anotación se hará a lápiz.

Forma de ingreso: Forma de asignación por la que el objeto ha ingresado en la colección estable.

Procedencia: Lugar geográfico de origen y/o procedencia inmediata del objeto (lugar de fabricación, hallazgo...).

Observaciones: Datos de interés para la identificación de las piezas, relacionadas con su proceso administrativo, incidencias tales como la formalización de depósitos en otras instituciones, etc. Asimismo se reseñarán las bajas, siempre en rojo: “BAJA”, incluyendo motivo y fecha.

Libro de Registro de Depósitos¹⁹

Nº Inventario: Se seguirán las normas establecidas para el libro de colección estable. La numeración en cada libro de depósitos será independiente. En depósitos de titularidad estatal, el número de inventario irá precedido de las siglas “DE”. En depósitos de titularidad no estatal, el número irá precedido de las siglas “DO” (Depósitos de otras titularidades).

Fecha de ingreso: Ver libro de registro de la colección estable.

Objeto: Ver libro de registro de la colección estable.

Datos de identificación: Ver libro de registro de la colección estable.

Dimensiones: Ver libro de registro de la colección estable.

Fuente de ingreso: Nombre del depositante, ya sea organismo, institución o particular.

Procedencia: Ver libro de registro de la colección estable.

Nº inventario depositante: Se consignará, si existe, el que el objeto tuviera en la colección de origen.

¹⁹ CARRETERO PÉREZ, Andrés. *Normalización documental de Museos: elementos para una aplicación informática de gestión museográfica*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura. Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, 1.996. P. 62.

Observaciones: Datos de interés para la identificación de la pieza o relacionados con su proceso administrativo. En este epígrafe se anotará la fecha del levantamiento del depósito (en rojo) o fechas de renovación del mismo.

Cuadro de ingreso de los fondos en el museo

Formas de ingreso:

Puede realizarse de dos formas

- Por compra. Adquisición del objeto por compra directa en tiendas de antigüedades, particulares, mercadillos, o diversas procedencias. Para justificar la propiedad debe guardarse los documentos objeto de la transacción.
- **Por donación o legado testamentario.** El museo deberá acreditar la propiedad en el futuro por lo que deberá contar con fórmulas adecuadas firmadas por el donante.
- **Entrada de piezas con carácter temporal.** Existen tres fórmulas: depósitos, intercambios y préstamos

Depósito. Cesión durante un lapso de tiempo de una determinada pieza, al final del cual puede ser retirada por su propietario. El museo es el responsable directo de la obra durante el tiempo que esta permanezca en el recinto, por los que deberá contratar seguro. El museo permitirá al propietario de la pieza la inspección física de la pieza cuando este lo requiera.

Préstamos. Entrega de un objeto con carácter temporal condición de que sea devuelto. Se firmarán los correspondientes documentos. Se especificaran características normales de los objetos prestados con descripción detallada de cada uno de ellos. Tres copias: prestador, prestatario y compañía de seguros. Describir la pieza y estado físico, resaltando cualquier deterioro.

- Política educativa del Museo

El concepto de museo ha ido siempre ligado a alguna forma de educación. Pero la educación en el Museo difiere bastante del que nos imaginamos como concepto básico. En la psicología de la educación existe una distinción clara entre "educación formal", "educación no formal" y "educación informal".

La educación formal, la que imparte el sistema educativo reglado, se caracteriza por la separación entre el profesor, los contenidos y el espacio en el que se produce la interacción entre ambos. Es el profesor quien marca los objetivos educativos, define los contenidos de la enseñanza dirigidos a alcanzarlos y evalúa en el alumno el grado en que estos han sido alcanzados.

En la educación no formal, y en mayor medida todavía en la educación informal, profesor, contenidos y espacio educativo se unifican. Son los propios contenidos del espacio educativo quienes deben actuar de agentes de comunicación y de enseñanza. En el museo, el diseño del espacio está en función del objetivo educativo a conseguir, el cual puede alcanzarse sin intervención directa de quien diseñó dicho espacio. Al no existir un profesor que regule y evalúe la eficacia del proceso educativo, es el propio visitante quien debe actuar como tal. De ahí la necesidad de lograr una relación fluida, un proceso interactivo entre el espacio educativo que nos presenta el museo y el visitante del mismo.

Pero no todos los visitantes de un museo llevan el mismo bagaje cultural o tienen los mismos intereses educativos. Para que un museo cumpla adecuadamente su función debe definir cuidadosamente en que grupos puede encuadrar a sus posibles visitantes a efectos de definir los objetivos que pretende lograr de la visita al museo. El visitante interacciona con el museo según sus propias reglas, intereses e inclinaciones. Quien prioriza el goce estético debe poder compartir espacios con quien prefiere el análisis cuidadoso de las propuestas de comunicación que se plantean.

El proyecto "educativo", en estas acepciones del término, debería ser pues un elemento clave y previo a la hora de acometer la realización de un espacio museístico en la hora actual.

- **Política de exposiciones**

Exposición permanente

Debemos tener siempre presente que el *objetivo principal de una exposición* es el de crear las condiciones idóneas para que se produzca el diálogo visitante-objeto. Y para ello es necesario *conocer el proceso mismo de la comunicación*, tanto en sentido general como dentro de la exposición, para no caer en uno de los problemas más corrientes relacionados con las exposiciones: decir cosas que no se quieren decir o no decir lo que sí se quiere decir.

Cuando queremos que la exposición tenga dentro de sus fines *la instrucción* y *la educación* se debe tener en cuenta previamente la explicitación de los objetivos, la identificación y el conocimiento del grupo al que va dirigido, el análisis del mensaje de la exhibición, el diseño de las secuencias y los materiales didácticos idóneos²⁰.

A la hora de presentar los objetos en las exposiciones se ha hecho clásica la siguiente práctica: los objetos expuestos reciben un nombre, a continuación se indica el material del que están hechos, su forma, diseño, la fecha y en ocasiones su utilidad y lugar de origen, evitando la utilización de términos y expresiones propias de especialistas que resulten incomprensibles a la mayoría del público.

La *planificación y elaboración de textos* son un componente esencial en la preparación de la exposición. No basta con exhibir los objetos y las máquinas. Es necesaria una planificación de los rótulos de tal manera que la lectura pueda hacerse rápida y amena, para lo cual deberán redactarse teniendo en cuenta las necesidades de los lectores, como son la asimilación de la información básica, la divulgación y el entretenimiento. Lo anteriormente expuesto sirve como base para la redacción de la información a obtener mediante el uso de los códigos *bi-di*²¹.

Una exposición con suficiente “gancho” no surge fácilmente ni resulta barata. Es el resultado de un proceso complicado en el que se utilizan una serie de recursos que a la vez requieren de la intervención de especialistas en la materia.

En cuanto a los diferentes tipos de muestras expositivas podemos resumirlas en tres tipos: *emotivas, didácticas o de simple entretenimiento*²².

La exposición de carácter emotivo esta habitualmente diseñada para provocar un sentimiento. Tiene carácter evocador, siendo su fin principal suscitar emociones mediante la contemplación estética, sin apenas elementos interpretativos adicionales.

²⁰ HERRERA MORILLAS, José Luis, *Exposiciones: como mostrar los contenidos*, Cuadernos de documentación multimedia, nº 10, 2000

²¹ BELCHER, M. *Organización y diseño de exposiciones: su relación con el museo*. Trea. Gijón, 1994

²² DANA, J.C. *Should Museums be Useful*. Newark. N.J.: Newark Museum. 1927

Las exposiciones no pueden presentar únicamente objetos e informaciones dirigidas a la mente, es decir, al intelecto de los visitantes. La gente se informa mejor cuando existe una armonía entre la mente, los sentimientos y la manipulación de los objetos. Si se diseñan y organizan adecuadamente, las zonas de actividades pueden alcanzar esa armonía. Los dioramas y las escenificaciones que combinan luces y proyecciones, películas y videos, cifras e imágenes, afectan especialmente el plano emocional de los visitantes. Asimismo, puede ser útil recurrir a los sistemas multimedia utilizando un diseño informático que presente el tema en la pantalla y fomente la participación del público. Los originales pueden producir un efecto de experiencia en algunos visitantes si les son familiares. Si todos estos elementos se combinan con un ambiente atractivo, el público podrá alcanzar el estado de ánimo adecuado. Su nivel de atención e interés aumentará y de ese modo se podrá identificar con el tema.

La exposición de carácter didáctico tiene por objeto el transmitir información, siendo su fin principal la instrucción y la educación. Para ello, se presenta al objeto rodeado de amplia información complementaria.

En la exposición de entretenimiento prima el carácter participativo e interactivo, haciendo que el espectador participe en actividades que requieran acciones, tanto físicas como intelectuales.

La exposición es un medio de comunicación esencial cuya información se transmite a través de una secuencia ordenada de objetos colocados según un orden estudiado, para que el público interesado en los mismos pueda verlos, apreciarlos y valorarlos. Es por lo cual, que en una exposición intervienen tres factores importantes: el efecto que producen los objetos expuestos; el tratamiento de la temática de la exposición tanto en su totalidad, como en cada uno de sus elementos que la constituyen; y el ordenamiento de la exposición mediante la aplicación de los conocimientos museológicos, es decir, el discurso expositivo²³.

Exposiciones temporales

Según recientes estudios y en orden a optimizar el espacio disponible para organizar una exposición museística, una parte importante, alrededor del 40 % de la superficie del recinto del museo, está destinada a almacenes. (El otro 40

²³ HOOPER-GREENHILL, Eileen, *Museums and the Shaping of Knowledge*, 242 pp. Routledge, London, 1992

% sería la sala de exposición y un 20 % oficinas, hall, talleres, sala de conferencias, cafetería, tienda, servicios, etc.). Es evidente que el museo no muestra al público todos sus fondos, sino aquellos más representativos, a fin de conseguir que la muestra sea lo más estética, llamativa y didáctica posible²⁴.

La Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, se ve perfeccionada por el Real Decreto 620/1987 de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del Sistema Español de Museos, en el artículo primero de dicho Reglamento, se señala como una de las funciones del museo: *“La organización periódica de exposiciones científicas y divulgativas acordes con la naturaleza del museo.”*

La exposición temporal dinamiza el museo frente a la invariabilidad de la muestra permanente. Es un hecho comprobado que gran parte del público, una vez que ha visitado el museo, no retorna, porque se volverá a encontrar con lo ya visto. Las exposiciones temporales, agilizan la actividad de la institución, dando lugar a la movilización de fondos y a su investigación. En montaje de exposiciones temporales representa como es lógico, hacer un uso extra del presupuesto asignado al museo sobre todo cuando la muestra cuenta con objetos procedentes de otros ámbitos geográficos, con los consiguientes gastos de transporte y seguros. Sin embargo, el uso de fondos del propio museo para exposiciones de carácter temporal hace que salgan a la luz obras almacenadas que pueden dar lugar a un estudio más profundo de las mismas. Las exposiciones temporales imprimen dinámica y movimiento al museo, y originan un atractivo foco de atención adicional²⁵.

Por otra parte, las exposiciones temporales son oportunidades excepcionales para acometer trabajos que, en el desarrollo normal de las actividades del museo, son difíciles de realizar, como una mayor intensidad en los procesos de documentación e investigación de las colecciones. Los procesos de documentación fotográfica o incluso la restauración de obras que, sin su inclusión en las exposiciones temporales, tardarían en ser tratadas.

²⁴ VICENTE REDON, Jaime D. *VI jornadas de museología*, Revista Museo, nº 8, 2003, I, II

²⁵ MARCO SUCH, María, *Análisis de los museos y colecciones museográficas de la provincia de Alicante*, Tesis Doctoral, Universidad de Alicante, 1997

- **Política de personal**

En este apartado, es necesario describir y enumerar las principales actividades de formación de los empleados de los Museos, ya que son la base de una adecuada gestión por áreas del recinto de exposición.

El área del desarrollo profesional del personal pasa por animar a toda la plantilla en que se mantenga al día con los nuevos descubrimientos en los respectivos campos, con el fin de transmitir al público el máximo asesoramiento en su práctica diaria.

En el área del desarrollo de gestión, deberá reconocerse que la formación en este campo es una parte esencial de la estrategia, con el fin de asegurar el uso más efectivo de los recursos.

En el área de formación técnica, se animará al personal para que desarrolle formación de técnicas adecuadas en nuevas tecnologías y sistemas de información con el objeto de proporcionar un servicio eficiente a los usuarios.

En el área de gestión interna, la formación deberá asegurar la eficacia en este campo, incluyendo formación inicial en los sistemas administrativos para nuevos empleados y estudiantes.

En el área de Higiene y Seguridad, el Museo tiene la responsabilidad de facilitar información, educación y formación en métodos de trabajo seguros; además, proporcionará asesoramiento adecuado, información y educación al personal que así lo requiera.

La responsabilidad de formación establecerá quien aprueba esta política y designará un responsable para el desarrollo e implementación de los planes de formación y asignación de los recursos adecuados.

Es recomendable que al menos un dos por ciento del presupuesto destinado al personal se destine a la formación del mismo. (Política de personal de ICOM)

Para que los Museos triunfen, es esencial una mano de obra bien formada. Algunas veces, nos preocupamos por el coste de la formación. Sin embargo es importante hacerse la pregunta correcta. No deberíamos plantearnos cuanto nos cuesta la formación del personal; la verdadera cuestión es ¿Cuánto cuesta el personal sin formación?²⁶

²⁶ NEWBERY Chris, *La formación del personal de Museos en el Reino Unido*, Museo nº 1, 1996, pp. 71-84

Política de comunicación

Entendemos por comunicación el hecho de acercar el museo a la sociedad, en orden a lograr los objetivos de difundir y educar. Y para conseguir estos fines deben estudiarse de modo riguroso las motivaciones, necesidades y características del público potencial visitante del museo.

La programación de exposiciones temporales y la rotación de piezas en la exposición permanente, con la adecuada difusión en todos los medios al alcance del museo es tarea primordial para mantener viva la imagen de la institución. La colaboración con entidades afines que desarrollen programas culturales que ayuden a una mayor difusión y conocimiento de los fondos museísticos hará que la sociedad tome conciencia de lo que significan como muestra de un pasado industrial vivido en Mallorca.

Dentro de la política de comunicación del museo es factor primordial el diseño del logotipo que deba identificar la imagen corporativa del mismo. La promoción, la comunicación, la difusión, las publicaciones y el programa de actividades del museo van íntimamente relacionadas con un logo específico que identifique a la institución.

- Política investigadora

La investigación es la base del desarrollo de todas las funciones museísticas. Es un hecho que el patrimonio no se puede proteger, conservar y difundir adecuadamente sin que previamente se conozca y para ello el museo tiene que contar con talleres, laboratorio, archivo y biblioteca. La investigación deberá desarrollarse en dos ámbitos diferentes: en el interno del museo y mediante la colaboración con otras instituciones investigadoras. Deberá incluir una política sobre la propiedad intelectual y material de los objetos.

La investigación y conocimientos de los fondos propios del museo posibilita la edición de un extenso y elaborado catálogo que será la base de la descripción e investigación científica de los mismos, estableciendo comparaciones con otras máquinas, útiles y mecanismos industriales ya conocidos y depositados en otros museos.

De una correcta investigación se pueden derivar la celebración de congresos relacionados con la materia expositiva del museo, así como la elaboración de ponencias relacionadas con su temática. Por otra parte se puedan programar conferencias o cursos mediante los cuales se ofrecerá un servicio a la sociedad. La edición de publicaciones puede ser un reflejo de la actividad investigadora.

La elaboración de catálogos de las exposiciones, tanto permanentes como temporales es otra muestra de la actividad investigadora y divulgadora del museo. Y de la presencia en el mismo de objetos relacionados con el patrimonio pueden surgir temas de investigación susceptibles de ser desarrollados en estudios universitarios o en tesis doctorales.

Como puede deducirse de lo expuesto, las diferentes políticas reseñadas determinan las metas del museo y establecen los niveles de calidad y excelencia del mismo.

Una vez que el Patronato del Museo haya aprobado estas políticas corresponde al director ponerlas en práctica, informando a dicho patronato del grado de implantación de las mismas.

Para ello, el museo deberá contar con los recursos informáticos necesarios para poder desarrollar el plan estratégico que estamos exponiendo.

- **Relación del museo con otras Instituciones**

Debemos partir de la base de que un museo no es una institución aislada. Debe buscar su sitio en el contexto institucional, y debe asimismo formar parte y relacionarse con otros museos e instituciones afines, con instituciones educativas, asociaciones de museos, fundaciones especializadas, y por supuesto con la industria turística y los niveles de la administración que puedan influir en alguna de sus políticas de gestión. Si el Museo de la Industria de Mallorca tiene como su nombre indica una proyección industrial de carácter tecnológico, aparte de su función educativa y de dar a conocer al viajero parte de la historia industrial de Mallorca, necesariamente ha de mantener una sintonía con las instituciones que rigen la Educación, Industria y Turismo de la isla, aparte de los convenios de colaboración que puedan existir con la Universidad.

Y dado que los museos no mantienen competencia entre sí, deberá obtener provecho de la colaboración con otros museos, realizando acuerdos puntuales de colaboración en exposiciones de carácter temático en cualquier punto del territorio nacional. La Fundación del Museo deberá mantener fluidas relaciones con otras Fundaciones rectoras de museos similares en todo el ámbito nacional e internacional.

Las asociaciones de museos son una buena herramienta para el desarrollo de los profesionales que trabajan en los museos, y promueven tanto a nivel nacional como internacional reuniones, seminarios, congresos y edición de

publicaciones muy interesantes para la formación de los miembros que dirigen las instituciones museísticas.

El Consejo Internacional de Museos (ICOM) promueve asimismo, vínculos importantes con profesionales e instituciones. Organiza congresos trianuales y edita una revista especializada, *Museo*. Es de libre asociación.

La función educativa del museo se verá reforzada con la suscripción de convenios educativos con instituciones de enseñanza, tales como institutos de Enseñanza Media, Escuelas Politécnicas, Colegios y Universidad. La posibilidad de abrir el museo a la realización de prácticas por parte de estudiantes-becarios universitarios gracias a los convenios suscritos con la Universidad es una buena fórmula de interrelacionar a la institución con el mundo docente²⁷.

En cuanto a la gestión de las colecciones, debemos tener conciencia de que esta labor tiene el rango de prioridad en el museo. El museo se desarrollará plenamente con una buena gestión de sus fondos, documentando, catalogando y preservando las piezas formaremos una colección hoy, que paulatinamente se consolidará para la gente del mañana. Y ello pasa por la preparación de una persona idónea que llegue a reunir las características que se exigen a un buen conservador de museo: inspiración, dedicación, paciencia y estrategia para reunir a lo largo del tiempo los objetos que irán conformando la personalidad del museo. Y no tan sólo las piezas que serán expuestas tanto en la muestra permanente como en las temporales, sino también incrementando los fondos bibliográficos relacionados con la actividad del museo y que potenciarán la biblioteca del mismo.

²⁷El Consejo Internacional de Museos (ICOM), define al museo como una: *"Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines de estudio, educación y deleite, testimonios materiales del hombre y su medio."*

Si el objetivo y sentido de estos centros es *el estudio y la educación*, no pueden, por lo tanto, desvincularse del mundo académico. La investigación de las colecciones y el aprendizaje que se obtiene de ellas relaciona al Museo con la Universidad. Como centro de formación y desarrollo, las universidades necesitan a los museos. Por medio de sus colecciones, los especialistas pueden llegar a importantes avances en sus respectivos campos y desde el ámbito de la docencia, las clases impartidas en contacto directo con las piezas ganan en calidad.

Museo y Universidad han estado unidos desde sus orígenes, recorriendo caminos comunes. Por ello no es extraño que, coincidiendo con la difusión en el siglo XIX de los museos de carácter público, fueran también las universidades, las que en esta época añadieran a sus centros los llamados museos universitarios.

Voluntariado

Entra dentro de la Política de Gestión del Museo el contemplar el importante papel que pueden desarrollar los voluntarios en las fases iniciales del montaje del museo así como en el momento en que el museo se ponga en funcionamiento. Personas ligadas al comercio y a la industria que en su momento desempeñaron funciones en los procesos de producción o comercialización de productos y que están en situación laboral de retiro, pueden ser importantes para tareas en puestos de trabajo no retribuidos y que signifiquen para ellos una realización personal.

Estos voluntarios pueden desarrollar tareas diversas entre las cuales podemos señalar las siguientes:

- Guía para grupos organizados, tales como escuelas o colegios, de los cuales se conoce con antelación fecha y hora de la visita.
- Relaciones públicas que puedan atender algunos puntos de información o bien ayudar en la organización de algún acto público del museo.
- Encargados de tienda que dan la oportunidad de dotar al museo de un establecimiento abierto al público.
- Ayudantes de investigación, que pueden realizar tareas de localización de objetos facilitando la labor del personal empleado del museo.
- Ayudantes de biblioteca, con labores de apoyo a la catalogación bibliográfica.
- Auxiliares de documentación que ayuden a informatizar el contenido de los catálogos
- Restauradores aficionados. Puestos idóneos para personas que conocen la morfología y funcionamiento de ciertas máquinas y que pueden aconsejar y participar en la restauración de las mismas.
- Apoyo a la seguridad del museo, colaborando con el cuerpo de seguridad asignado a la vigilancia del edificio y su contenido.

El voluntariado lleva implícito un desarrollo y realización personal, a la vez que por parte del patronato de ASIMA deberá serles valorada su aportación al museo mediante su reconocimiento social en algún acto que la Fundación lleve a efecto. Y en este sentido, la creación de una Asociación de Amigos del Museo de la Industria de Mallorca sería una manera de implicar a este voluntariado y a la sociedad en general en la conservación, comprensión y difusión del mismo.

La biblioteca del museo

El origen de la implantación de la biblioteca en los museos españoles está contemplado en el Real Decreto de 29 de noviembre de 1901, mediante el cual se aprueba el Reglamento General de los Museos regidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos. En su artículo 26, se señala que *“los museos han de contar, para su uso particular, con una biblioteca que contenga los libros necesarios de su especialidad”*.

Una excepción a esta regla la constituye el Museo Nacional de Artes Industriales. En la Real Orden de 15 de diciembre de 1913, por la que se aprueba el Reglamento de Régimen Interno de dicho Museo, en el capítulo III se trata sobre la organización y funcionamiento de la Biblioteca de dicho Museo²⁸. El artículo 17 señala que *“el Museo, para atender a sus fines didácticos, tendrá una biblioteca formada con libros, revistas, estampas y fotografías referentes a las Artes Decorativas e Industriales, cuya adquisición se hará con cargo al presupuesto de material”*.

Es significativa la dimensión didáctica y formativa que se le da a la biblioteca de este museo temático, en relación con los museos generalistas. Prueba de ello la tenemos en el artículo 18, donde se afirma que *“la Biblioteca estará abierta al público en los días y horas que determine el Director, de acuerdo con el Patronato, procurando que las horas de funcionamiento de aquélla sean compatibles con el tiempo que generalmente tienen disponibles los obreros fuera de su trabajo profesional”*. Podemos apreciar que la biblioteca se considera pública, estando dirigida de manera especial a los obreros, los cuales deberán disponer de horas especiales para poder realizar sus consultas fuera de su horario laboral. Que en 1913 se tuviera en cuenta este aspecto, indica una gran sensibilidad y un propósito firme de que, realmente, la biblioteca pudiera servir para formar e informar a aquellas personas que, por las características propias de su trabajo, necesitasen especializarse en su campo profesional.

La segunda mitad del siglo XIX, es el punto de partida de una tendencia que irá en aumento hasta la Primera Guerra Mundial: los museos definirán sus límites con una especialización mayor. De igual manera, la gran avalancha de documentos que se producirá obligará a las bibliotecas de museos a una rigurosa selección de los mismos, decantándose hacia una especialización de sus fondos.

²⁸ La colección abarca unos 20.000 volúmenes, alrededor de 500 títulos de publicaciones periódicas y una amplia colección de efímeros, folletos y otras publicaciones menores. Presenta un alto grado de especialización de sus fondos.

A partir de los años 80 del siglo XX, la biblioteca evoluciona para convertirse en soporte lógico de las funciones del Museo. Esta evolución y asunción de nuevos cometidos tiene su punto de partida en la definición de Museo por parte del ICOM según el cual el museo es una *“Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines de estudio, educación y deleite, testimonios materiales del hombre y su medio”* (ICOM 1974)

La ley 16/1985 de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español (B.O.E. del 29 de junio), define en su artículo 60, apartados 2 y 3 a las bibliotecas y museos:

Apdo. 2. Son Bibliotecas las instituciones culturales donde se conservan, reúnen, seleccionan, inventarían, catalogan, clasifican y difunden conjuntos o colecciones de libros, manuscritos y otros materiales bibliográficos o reproducidos por cualquier medio para su lectura en sala público o mediante préstamo temporal, al servicio de la educación, la investigación, la cultura y la información.

*Apdo. 3. Son Museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.*²⁹

Se puede observar que tanto el museo como lugar de exhibición, como la biblioteca de la entidad como lugar de estudio e investigación, coinciden en tres aspectos fundamentales, cuales son adquisición de piezas y documentos, tratando de conservarlos y facilitando el acceso a los mismos con fines de estudio. Si bien el museo pone su mayor interés en la recogida de objetos, la biblioteca se ocupa de la recopilación de impresos, archivos y manuscritos que sean el reflejo de la memoria histórica de la sociedad que ha dado origen a los mismos.

Será pues necesario preguntarse cuáles son las funciones básicas e importantes de la biblioteca dentro del museo. Pensamos que la formación y la información acerca del contenido del mismo son esenciales, siendo las más específicas el reunir, conservar y defender, para posteriormente documentar, investigar, diseñar, exponer, comunicar y enseñar todo lo relacionado con las colecciones de objetos que constituyen sus fondos tanto documentales como las colecciones de objetos. Todas las funciones que hemos reseñado anteriormente están interrelacionadas.

²⁹ Existen otras definiciones, tales como la norma UNE 50-113-92 AENOR, 1994, y la norma ISO 2789:1994, de contenido similar.

Ya hemos indicado que la labor de localización y colección de documentos es básica, así como la conservación de los mismos, para posteriormente ponerlos a disposición del público. Documentos que se presentan en formatos muy diversos tales como libros, manuscritos, fotografías, discos, videos, películas, mapas y documentos visuales y sonoros en cualquier soporte reproducible. El tratamiento y conservación de todo este fondo documental contribuirá a registrar y transmitir los aspectos inherentes al pensamiento de una determinada cultura.

En resumen, la biblioteca del museo tendrá como objetivos:

- Recuperar cualquier fuente documental que tenga relación con la temática del museo.
- Definición de la política a seguir para la formación de sus fondos bibliográficos
- Establecer las condiciones de adquisición y conservación de los fondos documentales y elaboración de un catálogo-inventario de los mismos.

Es necesario añadir que la documentación recopilada por la biblioteca del museo debe tener una dimensión interdisciplinar, en cuanto que abarque campos diferentes para establecer distintas líneas de investigación, siempre relacionados con la temática y filosofía del museo. Esta dinámica de trabajo deberá estar orientada a todas las posibilidades que se presenten en orden a acrecentar los fondos documentales y bibliográficos, los cuales pueden lograrse a través de donaciones particulares, intercambios con otras instituciones similares o bien acometiendo la creación de nuevas colecciones.

Y en este punto hemos de significar que es necesario planificar una política de adquisiciones coherentes con una dotación financiera suficiente para poder incrementar los fondos que tengan relación directa con la temática de la institución.

En cuanto a la conservación de los fondos de la biblioteca deberán establecerse parámetros de actuación similares a los que se establezcan para la conservación de las colecciones del museo, adaptándolos a su problemática específica, pero dándoles la misma importancia que a la tutela y conservación de los fondos museográficos del modo más adecuado.

La mayor parte de lo expuesto anteriormente coincide con el hecho de que el documento tiene que ser el testimonio donde viene reflejado un hecho histórico, pensamiento o cualquier otro tipo de información. Esta afirmación conduce a definir las características que debe reunir un documento: que tenga soporte material y que contenga información. Pero estas condiciones conducen

a la creación de un problema de delimitación de lo que debe entenderse como un fondo de biblioteca y un fondo de museo. Esta divergencia quedó aclarada por la Comisión de Normalización Documental de Museos (1996, p.10), que hace las distinciones oportunas entre los diferentes fondos, clasificándolos de la siguiente manera:

1. Fondos museográficos: Conjunto de objetos, de materiales diversos, normalmente tridimensionales. *“conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”* (Ley PHE Art. 53.9), cuya restauración, conservación, catalogación y exhibición corresponde al museo.
2. Fondos documentales: Series documentales en soportes diversos de escritura, imagen y sonido, cuya característica común básica es la ser ejemplares únicos, no meras copias de una edición. Constituyen un tipo especial de fondos museográficos, que sólo ocasionalmente tienen interés expositivo, pero que son un pilar fundamental para la investigación. La delimitación de esta categoría de fondos será siempre arbitraria, estando en relación directa con la definición que se da a los fondos museográficos en el contexto de cada museo.³⁰
3. Fondos bibliográficos: Series documentales en soportes diversos (monografías, publicaciones seriadas, y materiales especiales en términos bibliotecarios), cuya característica básica es ser ejemplares de una edición sistemática, no bienes únicos. Son un elemento básico de apoyo a la investigación, exhibición y difusión de los fondos museográficos.
4. Fondos administrativos: Junto a las series anteriores, el museo produce una gran cantidad de documentación estrictamente administrativa, derivada de la gestión de las propias colecciones o de la actividad general del centro, en

³⁰ En un museo las colecciones no sólo las forman los propios objetos sino también la documentación que éstos generan. Se puede hablar de dos tipos de fondos: uno físico formado por las piezas que poseen un valor artístico, histórico, científico y económico; y un segundo fondo que podemos llamar documental que sirve para conocer y valorar mejor el objeto. Los tipos de documentos que podemos encontrar en un museo son muy variados: escrituras de donaciones, facturas de ventas, contratos de préstamos, archivos de adquisiciones, biografías sobre donantes y artistas, correspondencia, análisis científicos, manuscritos, publicaciones, grabaciones, vídeos, fotografías y negativos. Toda esta cantidad de información forma una colección con un carácter determinado dentro de la propia institución. No todos los objetos tienen un valor propio, como es el caso de una obra de arte, que posee un componente estético. La mayor parte de las piezas museables, son útiles si van acompañadas de información. Toda la referencia que se pueda tener sobre el objeto, aumentará su interés y muchas veces proporcionará lógica en algunas obras que a simple vista puedan carecer de importancia.

muchas ocasiones con valor legal a largo plazo, que necesita del mismo control y ordenación.

La biblioteca ha de tener una especial sensibilidad hacia la rama investigadora que se pueda derivar de la consulta de sus fondos, ya que un proceso de documentación y catalogación bien estudiado puede repercutir muy favorablemente en la potenciación de la labor investigadora dentro del propio museo, facilitando el trabajo a estudiantes e investigadores de un tema específico relacionado con la actividad propia de la institución. Una difusión adecuada del contenido de los fondos documentales de la biblioteca del museo puede hacer aumentar el número de potenciales usuarios al comprobar las posibilidades que se les ofrecen.

En los últimos tiempos se comienza a extender la idea de considerar las bibliotecas como lugares de la memoria colectiva. Y es dentro de un museo temático como el que nos ocupa, donde los fondos documentales existentes nos pueden informar de que la memoria de una determinada sociedad está presente en las técnicas utilizadas en la edición de libros, en los textos que estos contienen y en la mecánica seguida para su selección. No hemos de olvidar que si consideramos que la biblioteca es un lugar donde se guarda la memoria colectiva, el recinto deberá estar abierto a cualquier consulta de carácter público, lo que dará lugar a una mayor difusión de su contenido de una manera abierta y plural.

Hemos de reseñar que existe una tendencia actual a la inclusión dentro de la biblioteca del museo de una sección infantil que puede contribuir de forma notable a ampliar la función educativa de la institución³¹.

Es por todo lo anteriormente expuesto que la biblioteca del museo es depositaria de la memoria del pasado, recopila el presente y se proyecta hacia un futuro que recogerán siguientes generaciones. La misión del museo es la de gestionar e interrelacionar adecuadamente sus fondos físicos con los documentales.

³¹ HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca, *El lugar de la biblioteca en el Museo*, Revista General de Información y Documentación, Vol. 7. Nº 2. Servicio de Publicaciones, Universidad Complutense. Madrid. 1997

Biblioteca del museo. Análisis DAFO

A) Puntos fuertes

- Fondos bibliográficos. Para la creación de la biblioteca del museo se partirá del fondo documental existente en la Fundación ASIMA, constituido por la hemeroteca, biblioteca y fondo fotográfico. Se intentará establecer una coherencia entre los fondos documentales y los museográficos.
- Bienes de equipo suficientes para dotar a la biblioteca de la infraestructura necesaria.
- Personal cualificado y con sólida formación.
- Tratamiento documental normalizado, a fin de activar intercambio de información con otros museos.
- Desarrollo tecnológico suficiente.
- Capacidad de acogida de usuarios, para poder incrementar dentro de parámetros aceptables el número de visitantes a la biblioteca.
- Desarrollo de un programa de inversiones para dotar a la biblioteca de los fondos suficientes.

B) Puntos débiles

- Escasez de espacio disponible. Actualmente el suelo disponible para ubicar el museo y todos sus elementos accesorios no es el indicado en función del número de objetos que se pretende exhibir y los fondos documentales y bibliográficos que se prevé catalogar. Existe una posibilidad futura de realización de un gran museo con preferente ubicación³².

³² El inmueble destinado a albergar las instalaciones del futuro Museo se halla en el Polígono Industrial Son Castelló, en la calle Gremio de Sabaters.(Fig.1). Con una superficie de 1.200 m2, puede, en principio, acoger una exposición museística digna. Pero el reto importante que se ha marcado la Fundación ASIMA (Fig.7), es el de conseguir la devolución a la Entidad por parte del Ayuntamiento del antiguo parque de bomberos de Palma, actualmente en desuso, cuyos edificios tienen una superficie que supera los 3.000 m2 edificados sobre un solar de 5.600 m2 y cuyas fotos (Fig. 2, 3 y 4), se adjuntan al presente informe. Dicha instalación cuya situación se indica en las (Fig. 5 y 8) ocupa una isleta en forma de triángulo en la confluencia de las calles 16 de Julio y Gremi de Sabaters.

- Situación actual de crisis, tanto económica como institucional, que puede incidir negativamente en el desarrollo del proyecto.
- Política de usuarios incierta, definida por una cierta atonía derivada de las prioridades de ocio y disfrute que se marca actualmente la población.
- Al ser un museo de carácter temático, su biblioteca deberá asimismo ceñirse a unos fondos en cierto modo especializados en consonancia con el mundo de la industria y de la técnica. Ello puede hacer que la biblioteca pueda tener una baja tasa de ocupación.

C) Oportunidades

- Accesos fáciles mediante red viaria en condiciones, tanto en vehículo propio como en transporte público (Metro, autobús).
- Instalaciones y localización. Edificio de nueva planta, perfectamente adaptado para la función que debe desarrollar, con todas las facilidades en cuanto a acceso a discapacitados, parking y acondicionamiento general.
- Factores económicos. Dotación suficiente para el equipamiento de inicio y previsión de un crecimiento paulatino
- Índice de desarrollo humano: esperanza de vida alta, índices de mortalidad infantil muy bajos, renta per cápita en crecimiento, en resumen, buenas condiciones de calidad de vida.
- Educación, equipamiento y consumo cultural, cuyos niveles van aumentando constantemente y favorecen el incremento de la demanda.
- Internet y otras tecnologías, que favorecen el desarrollo del centro de documentación y la gestión de la información.
- Factores legales y políticos, que aseguran la estabilidad social y, como consecuencia, el desarrollo humano.
- Características e imagen general de los museos. A pesar de los múltiples problemas que padecen los museos, tienen una imagen positiva ante el público,

para quienes siguen siendo enormemente atractivos. La imagen del museo es una valiosa oportunidad para el desarrollo de su biblioteca.

- Incremento de la demanda, las expectativas que cabe mantener se encuentran en clara expansión: profesores, estudiantes, investigadores, medios de comunicación, y, lo que es más importante, aficionados y público interesado, no especializado, sin descartar el turismo, sector cada vez mayor.
- Situación de la competencia (excepto Universidad y recursos de Internet); es difícil que la iniciativa externa pueda competir con una colección y unos fondos documentales acumulados durante mucho tiempo por las Empresas asociadas a ASIMA.
- Proveedores de bienes y servicios.
- Patrocinadores y mecenas. Como un fenómeno natural en las sociedades desarrolladas, se esta experimentando una creciente revalorización del concepto de mecenas. También se experimenta un notable incremento en las actividades de voluntariado cultural.
- Relaciones institucionales con las instituciones de su entorno, a las que tienen acceso por una triple vía: como miembros de la Administración Pública, como parte de los museos y como bibliotecas.
- Sindicatos, que garantizan el respeto a las condiciones laborales de los trabajadores y supervisan la provisión de plazas.

D) Amenazas

- Escasa proyección externa, son desconocidas incluso para muchos especialistas: impide que aumente la demanda.
- Evolución demográfica. La evolución demográfica de los países del entorno es negativa o, cuando menos, estacionaria y hay descenso de posibles usuarios especializados.
- Hábitos de consumo cultural. Desarrollar estos hábitos no es tarea fácil y no puede llevarse a cabo tan sólo por un sector de la sociedad, sino que implica a muchos (políticos, culturales, educativos, etc.), por lo que supera a las propias bibliotecas.

- Distribución del gasto por consumo, con bajo porcentaje de los presupuestos familiares dedicados a bienes culturales.
- Inversiones en I+D, comunicaciones y equipamiento informático. Este tipo de inversiones en España son aún bajas, lo que frena la implantación de nuevos sistemas y actúan muy negativamente en el desarrollo de las instituciones culturales.
- Gestión de recursos humanos en la Administración Pública, muy desalentadoras para los profesionales.
- Competencia de la Universidad y los recursos que ofrece Internet. Las constantes mejoras de las bibliotecas universitarias y su acertada gestión ha provocado una desviación hacia ellas de los potenciales antiguos usuarios de las bibliotecas de museos. Por otro lado, el fácil acceso a la información que ofrece Internet provoca que otros tantos usuarios elijan este sistema para satisfacer sus necesidades de información, antes que acudir físicamente a las bibliotecas.
- Patrocinio y mecenazgo en España, donde no existe tradición de mecenazgo en las bibliotecas.

Conclusión:

La biblioteca del museo es una institución insustituible, no sólo por ella misma, en tanto que pueda reunir colecciones bibliográficas y documentales de gran valor, sino porque sin ella será difícil que el museo se desarrolle correctamente.

Tradicionalmente, la función de la biblioteca del museo ha sido la de apoyar la investigación, tarea ya de por sí suficientemente importante; se pretende en la actualidad que sea una canal de divulgación externa, la herramienta de normalización de procesos, la avanzada en la automatización, el complemento a las funciones clásicas del museo, el instrumento para que el usuario pase de visitante a cliente y, en fin, el motor del cambio. Un elemento extremadamente valioso³³.

³³ LÓPEZ DE PRADO, Rosario, *Bibliotecas de museos en España: características específicas y análisis DAFO*, núm. 1, pp. 5-35, 2003

9.- La Institución promotora. Fundación ASIMA

La Asociación de Industriales de Mallorca (ASIMA), fundada en 1964 promovió la construcción de los Polígonos Industriales de Son Castelló y Ca'n Valero en la ciudad de Palma, primeros creados en España por iniciativa privada.

ASIMA fue el primer intento de industrialización de Mallorca con el propósito de diversificar la economía mallorquina y alcanzar un equilibrio entre los diferentes sectores económicos.

Después de casi 50 años de actividad ininterrumpida, con la instalación en los Polígonos Industriales de unas 1.400 empresas, que dan trabajo a unos 20.000 trabajadores, y una facturación anual que supone el 20% del PIB balear³⁴, se puede afirmar que la creación de ASIMA ha de ser calificada como uno de los acontecimientos sociológicos y económicos más importantes de la reciente historia de Mallorca. Supuso una revitalización empresarial importante y constituyó el tránsito de una sociedad agraria a una sociedad industrial y de servicios.

La Fundación ASIMA, constituida el 23 de Marzo de 2010, tiene jurídicamente como objetivo el de promocionar, incentivar y desarrollar la atención social y asistencial, la conciliación de la vida laboral y familiar, así como la solidaridad y la responsabilidad social. El Museo de la Industria y de la Técnica de Mallorca, promovido por dicha Fundación será una realización de naturaleza fundacional y carácter cultural sin ánimo de lucro cuyos objetivos son fomentar la cultura científica y tecnológica, facilitar al público la comprensión de los descubrimientos de la ciencia y la tecnología, contribuir a la difusión de la investigación y de los avances tecnológicos y potenciar el desarrollo de la didáctica de las ciencias y el intercambio de experiencias en este campo.

10. - Evaluación final y conclusiones

Mediante este trabajo se han intentado elaborar las directrices de las diferentes fases de la planificación museística del futuro Museo de la Industria de Mallorca. El trabajo ha consistido en definir las características básicas del Museo a partir de un planeamiento conceptual.

³⁴ ASIMA, *Memoria de Actividades 2012*, ASIMA D.L. 335-2010

De lo expuesto en el estudio anterior podemos extraer las siguientes **conclusiones:**

Debemos previamente afirmar que la evaluación y la valoración de un proyecto museístico de carácter divulgativo, es un ejercicio difícil y que requiere de mucha creatividad e imaginación. Es por ello que este trabajo ha consistido en aunar estos aspectos con las tendencias actuales en divulgación museística para elaborar un programa coherente con los *Principios Rectores* del museo

Este programa es el resultado de un proceso de recopilación de información acerca de la industrialización de Mallorca aplicado a las nuevas tendencias en divulgación museística, a fin de materializar futuros proyectos del Museo de la Industria de Mallorca.

A través del análisis de conceptos tales como público, didáctica, comunicación, información, educación y persuasión, se ha elaborado un informe-estudio de implantación de un nuevo museo temático en Mallorca y su programa divulgativo, en el cual todos los conceptos que hemos mencionado llevan implícitos valores, experiencias y emociones.

Esperamos que el presente Informe sea el inicio para seguir avanzando en un tema que es de interés social, económico y cultural; no solo en el ámbito académico e industrial, sino para la sociedad en su conjunto.

Bibliografía:

BELCHER, M. *Organización y diseño de exposiciones: su relación con el museo*. Trea. Gijón, 1994

CARRETERO PÉREZ, Andrés. *Normalización documental de Museos: elementos para una aplicación informática de gestión museográfica*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura. Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, 1.996. P. 62.

COLBERT, François; CUADRADO, Manuel, *Marketing de la artes y de la cultura*. Ariel, Barcelona, 2003

DANA, J.C. *Should Museums be Useful*. Newark. N.J.: Newark Museum. 1927

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca, *El lugar de la biblioteca en el Museo*, Revista General de Información y Documentación, Vol. 7. Nº 2. Servicio de Publicaciones, Universidad Complutense. Madrid. 1997

HERRERA MORILLAS, José Luis, *Exposiciones: como mostrar los contenidos*, Cuadernos de documentación multimedia, nº 10, 2000

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Museums and the Shaping of Knowledge*, 242 pp. Routledge, London, 1992

KNERR, Günter, *Museos de tecnología: Nuevos públicos y nuevos socios*, Museum Internacional, nº 208, vol. LII, nº 4, 2000

LÓPEZ DE PRADO, Rosario, *Bibliotecas de museos en España: características específicas y análisis DAFO*, núm. 1, pp. 5-35, 2003

LORD, Barry y DEXTER, Gail, *Manual de gestión de museos*, Ariel arte y patrimonio, Barcelona, 2010

MARCO SUCH, María, *Análisis de los museos y colecciones museográficas de la provincia de Alicante*, Tesis Doctoral, Universidad de Alicante, 1997

MELIS GOMILA, Lourdes; SERRA i BUSQUETS, Sebastià; VIVES REUS, Toni, *El Museu de les Illes Balears*, Institut d'Estudis Balearics, Palma, 2009

MONISTROL, Ricard, *Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos*, bid textos universitaris de biblioteconomia i documentació, Facultat de Biblioteconomia i Documentació, Universitat de Barcelona, nº 23, Desembre de 2009

PARDO ABAD, Carlos J. *El patrimonio industrial en España: análisis turístico y significado territorial de algunos proyectos de recuperación*, Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N.º 53 – 2010, pág. 239-264.

PAREJO, Antonio, *El legado físico (e inmaterial) de la Industrialización*. AREAS. Revista Internacional de Ciencias sociales, nº 29/2010, El patrimonio industrial. El legado material de la Historia Económica (pp. 11-18)

ROCA i AVELLA, Joan, *La indústria a Mallorca (segles XIX y XX)*, nº 48, Edicions Documenta Balear, Palma, 2006

SANTACANA MESTRE, Joan y HERNANDEZ CARDONA, Francesc Xavier, *Museología crítica*, Ediciones Trea, Gijón, 2006

TEN ROS Antonio Enrique., *Los museos de nuestro tiempo*, Revista L'Espill, 2ª época, nº 7, pp. 157-164

Fuentes documentales

- Carta de Atenas, 1931.
- Ley de Patrimonio Histórico Español (LPHE), 1985.
- Ley del Patrimonio Histórico de las Islas Baleares, 1998
- Carta de Cracovia, 2000.
- Plan Nacional de Patrimonio Industrial, 2000.
- Ley de Museos de las Islas Baleares, 2003
- Carta de Nizhny Tagil, 2003

Fondo documental de ASIMA:

- Hemeroteca de ASIMA
- Fondo fotográfico de ASIMA
- Revista Economía Balear. Años 1969-1975
- Libros de Actas de la Institución

Webgrafía y Recursos de Internet

Ministerio de Ciencia y Universidades. *Planificación Museística*

<http://www.mcu.es/museos/MC/PM/index.html>

Ministerio de Ciencia y Universidades. *PLAN NACIONAL DE PATRIMONIO INDUSTRIAL*

http://ipce.mcu.es/pdfs/PN_PATRIMONIO_INDUSTRIAL.pdf

Los museos industriales como agentes de revitalización social: el MNE Y el MUSIL.
Jéssica San Juan Febrero

<http://www.50lux.es/?p=476>

Museo de León

<http://www.calameo.com/read/000075335239fa458346e>

Cité des sciences et de l'industrie. Paris

<http://www.cite-sciences.fr/>

Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik. Munich (Alemania)

www.deutsches-museum.de

Musil. Museo dell'industria e del lavoro. "Eugenio Battisti" Brescia (Italia)

<http://www.musilbrescia.it>

Museum of Industry Nova Scotia, Stellarton, Nova Scotia, Canadá

<http://museum.gov.ns.ca/>

MNE. Museo Nacional de la Energía. Ponferrada. España

www.ciuden.es

Mumi. Museo de la Minería y de la Industria. Langreo. Asturias

<http://www.mumi.es/>

Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya. Tarrasa. Barcelona

<http://www.mnactec.cat/>

Sistema del mNATEC

<http://sistema.mnactec.cat/cat/sistemamuseul>

Summerlee Museum of Scottish Industrial Life. Coatbridge. Scotland

www.northlanarkshire.gov.uk

Indice de Figuras

Fig. 1 Edificio que albergará el futuro Museo

Fig. 2 Parque de bomberos fuera de uso. (Posible ubicación definitiva del Museo)

Fig. 3 Antiguo parque de Bomberos en Son Castelló. Vista Parcial

Fig. 4 Antiguo parque de Bomberos en Son Castelló. Torre de ejercicios.

Fig. 5 Vista ortofotográfica actual del Polígono Son Castelló

Fig. 6 Vista ortofotográfica actual del Polígono Ca'n Valero

Fig. 7 Edificio representativo de ASIMA

Fig. 8 Plano del Polígono de Ca'n Valero

Fig. 9 Plano del Polígono Son Castelló

Palma, Junio de 2013



Fig. 1. Edificio en el Polígono Son Castelló, futura sede del Museo de la Industria.

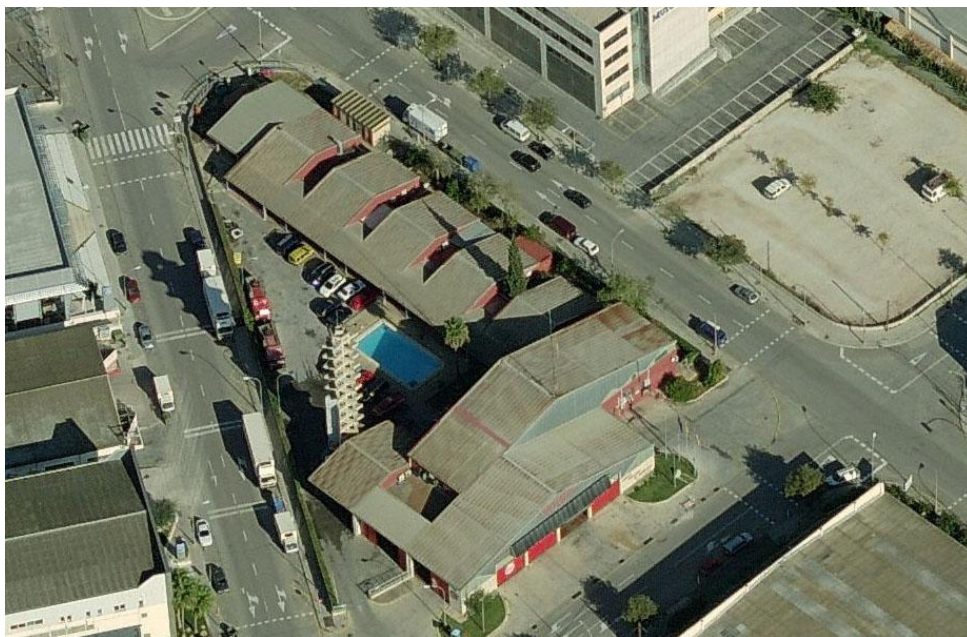


Fig. 2. Antiguo Parque de Bomberos en Son Castelló. Posible sede definitiva. Vista general



Fig. 3. Antiguo Parque de Bomberos en Son Castelló. Vista parcial



Fig. 4. Antiguo Parque de Bomberos en Son Castello. Torre de ejercicios

SITUACION



Fig. 5. Ortofoto del Polígono de Son Castelló, con la ubicación del Museo

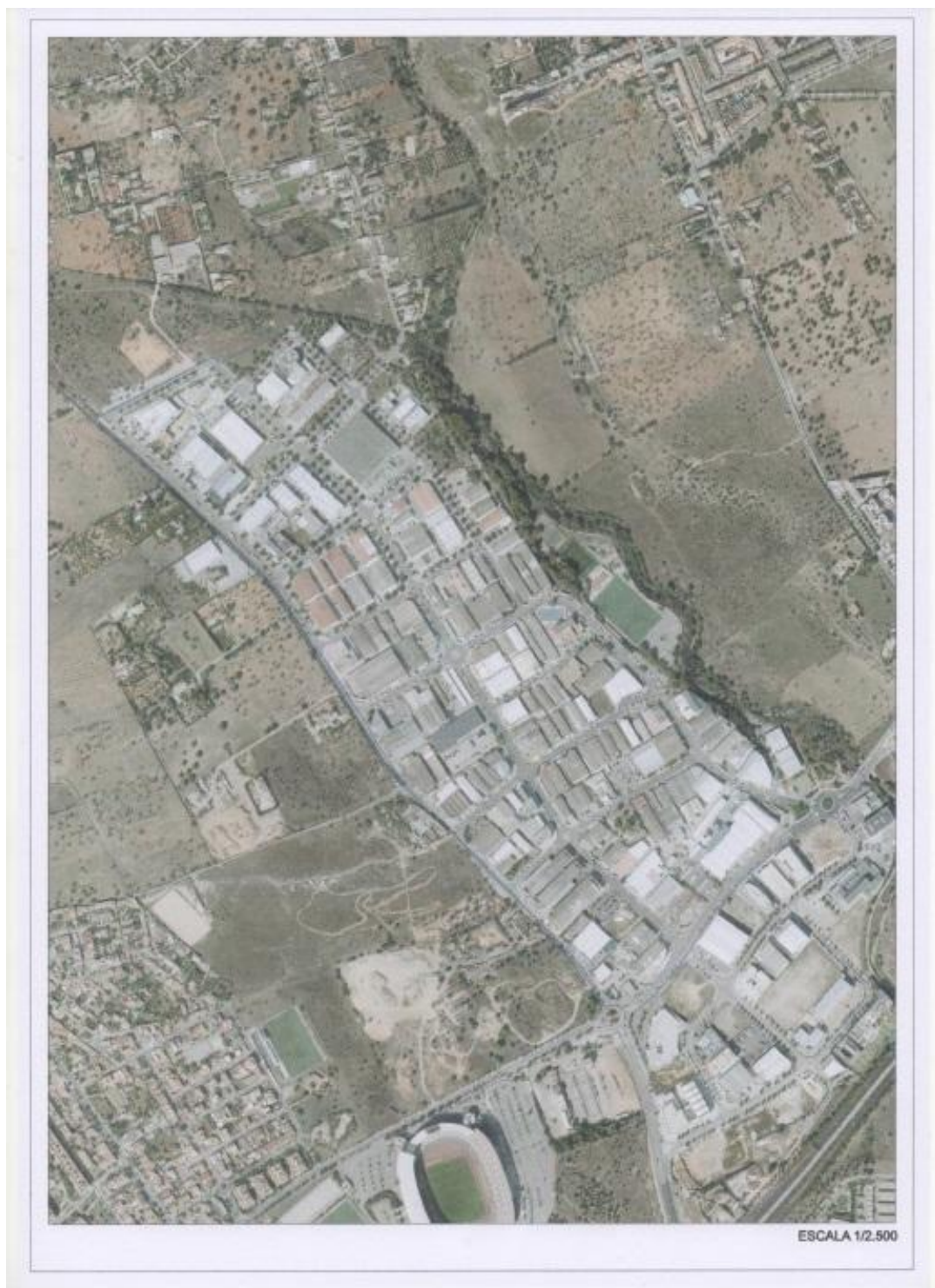


Fig 6. Ortofoto del Polígono de Ca'n Valero



Fig. 7. ASIMA. Edificio Representativo en Gran Vía ASIMA. Sede de la Fundación



ASIMA

ASOCIACIÓN
DE INDUSTRIALES
DE MALLORCA
www.asima.com

POLÍGONS CA'N VALERO-CA'LS ENAGISTES

